

Omställning av en organisations fokus från produkter till kunder

---- Problem och möjligheter!

----- Lärdomar av Hewlett Packard

----- Hur man lyckas !

Innehåll:

- 1.Tre sätt
- 2.Utgångsläget var sviktande försäljningstillväxt?
- 3.Omorganisation som botemedel
- 4.Fördelar och nackdelar med en ny organisation
- 5.Tre steg i en lyckad omställning
- 6.Vi kan hjälpa Er "ställa om" !

MBC,Stockholm januari 2001
Reviderad 2005

Copyright Berndt I. Lobalk

1.Tre sätt

Det finns tre sätt att organisera ett företag :

per geografi,

per produkt,

per kundkategori.

Den vanligaste organisationsformen i större företag är att inrätta produktdivisioner med fullt ekonomiskt ansvar. Allt fler företag börjar gå ifrån produktansvar till att organisera sig efter kund. Ett aktuellt exempel är dataföretaget Hewlett Packard (HP). Den nya kvinnliga CEO:n Carly Fiona har nyligen organiserat om företaget efter kundområden. Erfarenheterna hittills är blandade. Hon avskedades våren 2005 efter att ha misslyckats.

2. Utgångsläget var sviktande försäljningstillväxt.

När Fiona tillträdde som CEO i HP bestod det av 83 självständiga bolag med eget produktutvecklingsansvar, som rapporterade till ledningen genom fyra affärsområden.

De fyra grupperna var:

- HemPC, handdatorer, laptops
- Scanners, laserprinters, printer papper
- Bläckpatroner, digitala kameror, hemprodukter
- Consulting, security software, Unix servers

För en kund som gjorde affärer med HP kunde det i värsta fall innebära kontakt med mängder av säljare från olika produktdivisioner för att göra en upphandling. Anledningen till ledningsskiftet var att HP:s försäljning stagnerat i förhållande till konkurrenterna.

3. Omorganisation som botemedel

Nu har företaget organiserats om i två delar: en s.k. Front End och Back end

Front End består av efter två kundgrupper:

Corporate Sales (Företag) Beräknad omsättning 34 Miljarder dollar.

Consumer Sales (Konsument) Beräknad omsättning 15 Miljarder dollar.

Två BackEnd grupper som består av:

Printers (cirka 43 % av omsättningen)

Computers (cirka 57 % av omsättningen)

En ny ledningsgrupp skapades med sammanlagt 8 chefer varav fyra är ansvariga för de 4 organisationsdelarna. Dessutom inrättades en central strategigrupp. För det tidigare starkt decentraliserade HP innebar detta en stor omvälvning i riktning på centralisering.

4. Fördelar och nackdelar med en ny organisation

Bland fördelarna kan urskiljas:

Nöjdare kunder.

Kunderna får det enklare att köpa produkter och tjänster genom kontakt med färre personer.

Från produkter till lösningar.

Istället för att sälja produkter är idén att sälja helhetslösningar.

Helhetssyn på kunder.

Med all företagsförsäljning under ett tak blir det möjligt för HP att mäta totalförsäljning per kund.

Nackdelar.

Överbelastning på management.

Med så många produktområden , 83 , tillverkade på många ställen ,men sålda av bara två enheter är det svårt att få grepp om detaljer.

Svårt att synkronisera.

Förut hade produktcheferna ansvar för helheten från tillverkning till försäljning och kunde reagera snabbt. Det blir svårare att se helheten, när två stora grupper delar på ansvaret. De stora tillverkande enheterna har två kanaler en mot företag och en mot konsument att hantera. En ny organisation skapar fler konflikter.

Oklart resultatansvar.

Resultatansvaret blir delat mellan front end och backend. Ingen har totalansvaret. Det kan innebära att den samarbetskultur som präglade Hp ersätts av en "skylla på varandra"-kultur. Det blir sämre kostnadskontroll än tidigare när en divisionschef hade hela ansvaret och hade hand om plånboken. Det har redan visat sig genom att våldsamma kostnadsöverdrag uppstod under senare delen av 2000, som upptäcktes långt i efterhand.

Olika organisationstyper har fördelar och nackdelar.

Det gäller att förstå detta för att kunna utnyttja fördelarna och minimera nackdelarna. HP:s nya organisation drar till sig intresse från andra företag som funderar på samma omställning.

Det handlar om att förstå värdekedjor.

Värdekedjor är aktiviteter av värdeskapande från ax till limpa dvs. från råmaterial till konsumtion. Vad HP:s nya organisation gör är att införa ett extra led mellan 83 produktdivisioner och deras kunder och kunders kunder. För att detta skall lyckas ur national ekonomisk teoretisk synpunkt måste detta nya led tillföra ett mervärde som antingen ger kunden en lägre sammanlagd kostnad eller ett extra värde som det går att ta betalt för. I detta fall verkar idén vara något förenklat att ersätta många säljare med en enda och dessutom sälja mera. Det som HP gör är att jämföra med att skapa en grossistfunktion dvs. en sortimentsammansättningsfunktion, som skall spara in transaktionskostnader.

En grossistfunktion har fördelar och nackdelar.

Bland fördelarna finns :

Bättre totalbild av kundens totala behov'

Besparing av säljare

Bl.a. nackdelarna:

Långsammare eller sämre informationsöverföring mellan kunden och produktdivisionerna.

Det kan fungera som ett filter i bägge riktningar och stoppa impulser från kunden och information från tillverkaren .

Vem har ansvar för försäljningsvolymen om grossistbolagen inte når målen?

Då drabbas båda delarna.

Den nya grossisten konkurrenssituation

Den nya grossistfunktionen konkurrerar också i sidled med andra grossister.

När det gäller sortimenten så är frågan hur kompletta de är och hur ev. hål skall fyllas med t.ex. externa tillverkares produkter.

Skall grossisten hålla lager?

Skall grossisten bara vara ett säljbolag.? I så fall behövs nya IT-system som är förbundna med produktdivisionernas lagersystem. Detta leder till dubbla lager som binder mera kapital både hos grossisten och produktdivisionen.

Det behövs nya prognosystem som kan delas mellan verksamheterna.

Det behövs system som visar kunden total köphistoria

Det är två olika marknader.

En konsumentmarknad som betjänas av olika detaljhandelskedjor med sina inköps- och distributionssystem .En konsumentmarknad har efterfrågetoppar under året. t.ex. julhandel

En företagsmarknad som betjänas av andra detaljhandelskedjor med sina inköps- och distributionssätt och säsonger.

Två olika fokus för tillverkningen.

En konsumentmarknad och en företagsmarknad har olika krav på formgivning och prestanda. Det brukar vara svårt att klara av två olika fokus i samma fabrik.

Övergång från decentraliserad organisation till toppstyrd.

Grundarna av HP Bill och Dan överlät strategierna till produktcheferna.

HP:s stora succén bläckstråleskrivaren startades i en städskrub (broom closet) eftersom budget saknades. Våldigt få lyckade strategier har tänkts fram av strateger i ledningens hörnrum.

Sammanfattat

En snabb övergång eller omställning från en produktorganisation till kundindelade representanter är en stor risk på grund av insiktströghet och manövertröghet i organisation. Det tar tid att ställa om. Det måste ske på ett ordnat sätt. Det finns manövertröghet i IT-system som måste byggas om eller

nyutvecklas. Det är en mycket mera komplex organisation som kräver en god insikt om hur värdekedjor beter sig och hur de skall styras. HP:s omställning följs därför mycket noga av organisationsexperter.

Det finns många fallgropar och hittills har inte Carly Fionas resultat uppnått utställda löften. Analytikerna är besvikna. Många väntar skadeglatt på att

den kvinnliga chefen skall misslyckas. Hon har faktiskt aldrig gjort en sådan här stor omställning i sin tidigare karriär. Hon har studerat konsthistoria och gjort en karriär som säljare innan hon plötsligt landade i chefstolen för en så stor organisation. 88.000 anställda.'

5. Tre steg i en lyckad omsättning.

Det tar tid för att ställa om en verksamhet till ett ändrat marknadsbeteende med anledning av verksamhetens inneboende tröghet:

1. *Insiktströghet måste övervinnas* Först måste man bli medveten om vad som hänt och att detta påverkar marknadsförutsättningarna och verksamheten. Det gäller att upprätta en plan för verksamhetens nya utformning

2. *Beslutströghet.* Man måste skaffa underlag för att besluta om vilka nödvändiga förändringar som måste vidtas för att möta den nya verkligheten. Beslut måste fattas – ofta obekväma – och genomföras - SNABBT.

- **3. *Manövertröghet***

Organisationens uppträdande måste inriktas, utvecklas och trimmas för ett nytt beteende, kanske tillsammans med nya partners. Organisationen måste förstå skälen för och inse nödvändigheten av förändringen samt acceptera den ändrade rollfördelningen. Ny strategi, kompetens och nya beteenden och nya IT-plattformar måste introduceras.---- Det osynliga kapitalet måste förändras

En omställningsprocess, som (den första gången) är både svår och tidskrävande, kräver hög processkompetens hos de konsulter som skall leda den.

6. Vi kan hjälpa Er ställa om

Från tidigare större uppdrag vet vi att vi i vårt genomförande av uppdrag hävdar oss väl i konkurrensen med att hjälpa företag ställa om sig.

Det finns mera ordnade sätt att gå till väga.

MBC har ett antal beprövade arbetsmetoder för att snabb och säkert hantera omställningen.

Det gäller att först göra en ordentlig affärsanalys:

1. Vi ger en ordentlig utbildning i de referensramar och begrepp som behövs för en ordentlig affärsanalys. Syftet är att ge "nya glasögon som ser i mörker. Vi går tillsammans igenom ett antal framgångsrika företag och tillämpar de nya kunskaperna eller glasögonen för att få grepp om framgångsfaktorerna.

2. Först bestämmer man sig för en modell för hur **ökat aktievärde** ska skapa

- 3 Man mäter också den **reala produktivitsutvecklingen** för de olika tillverkningsenheterna för att se om de är effektiva,
- 4.. Kunder och produkter sorteras i storleksordning efter 80 -20 regeln
5. Sedan analyseras vilka kunder eller produkter som skapar respektive förstör värde.
6. Genom att åtgärda bara det fåtal kunder och fåtal produkter som svara för en stor verkan, minimeras ansträngningarna och maximeras effekterna
7. Sedan skapar vi tillsammans en **ny vision** för framtiden. Denna kommuniceras till alla medarbetare.
- 8 Planerna kvantifieras och det skapas ordentliga uppföljningssystem
9. Därpå vidtar genomförandet dvs. omställningen som sker i projektform med tydliga ansvarsförhållanden, åtgärdsplaner, kunskapstillförel
10. Erfarenheterna summeras och nya mål sätts upp

För en lyckad omställning kontakta oss snarast!
