

## HD i organisation og ledelse 2. oktober 2007

### Strategisk udvikling i professionelle servicevirksomheder

#### Forlæser: Jeppe Gustafsson og Jesper Olsen

Strategiske udfordringer skal indkredses. Det vi skal se på i dag er professionelle servicevirksomheder, især videnstunge = professionelle service virksomheder. En strategisk udfordring var tiltrækning og fastholdelse af vidensmedarbejdere. Jesper Olsen og Jeppe Gustafson deles om at formidle denne viden.

Hvis man læser litteratur nu = vinderne bliver dem som kan tiltrække talent. Hvordan gør man så det? Svært at svare på. Ved vi noget mere specifikt om videntunge virksomheder? Det ved Bente Løwendal noget om.

Der blev vist en figur udviklet af Richard Normann over service management systemet fra 1991. Markedssegmentet ligner Fry Killing produkt / markedssegmentet. Servicekonceptet ligner også Fry Killing mht. værditilbud og konkurrencefordele. Servicekonceptet er vigtigt. Dette skal synliggøres. Få modeller tager fat om dette emne. Kultur og filosofi er omdrejningspunktet for en servicevirksomhed. Hvad skal være den bærende servicekultur i virksomheden?

Image, omdømme som værende et vigtigt element, hvor den har sin egen kasse ud af de 5 mulige. Branding betyder meget for både offentlige og private virksomheder.

Typer af organisationer:

Kapitalintensive organisation: f.eks. transport, luftfart osv.

Arbejdsintensive organisation: f.eks. ISS (entry barrieren er ikke så stor), offentlig service (hjemmepleje osv.)

Vidensintensiv organisation: professionel service og non professionel service. Hvornår er man professionel. Mekanikeren har ikke placeret sig højt på denne liste. Typisk relateret til langvarige uddannelser. Non prof kunne være lektorer osv. Prof er advokater, revisorer, rådgivende ingeniører osv.

Professionelle servicevirksomheder: Her er mennesket blevet maskinen igen. Det er hjerneaktivitet som driver værdiskabelsen:

- Advokatvirksomheder
- Revisionsvirksomheder
- Arkitekter
- Rådgivende ingeniørvirksomheder og teknologikonsulenter
- Finansielle rådgivere og forsikring
- Marketing
- IT-konsulenter
- HRM konsulenter
- Kommunikationsrådgivere

Forholdet mellem jurister og ingeniører er anderledes fra USA til Japan. Værdikæden anskues i 3 processer:

Serviceleverandøren tager kontakt til klienten og får afstemt forventningerne samt forhandler et løfte til klienten (hvad lover vi?).

Serviceleverandøren og klienten indgår i en interaktion, hvor information og metoder udveksles. Der sker ligeledes en leverance af viden i form af konsulentydelse. Der skabes en dialog omkring ydelsen. Dette er selve produktionen. Dette kunne sammenlignes med et projekt.

Serviceleverandøren laver en læringscyklus efter endt interaktion med klienten. Dette kunne være en lessons learned. F.eks. når Rigsrevisionen har været på besøg og har afdækket svagheder i forvaltningen samt forretningsprocesser. Den viden som opnås skal deles i resten af organisationen. Det kan dog blive svært at "logge" disse ændringer, idet motivationen ikke er så stærk for at gemme viden opnået.

Værdikæde:

Infrastruktur  
Menneskelige ressourcer  
Viden og metodeudvikling (læring)  
Relationsopbygnings og -pleje

Initiering af opgaven      Levering af varen      opfølgning og evaluering  
Forventnings  
Afstemning

Træk ved professionelle servicevirksomheder

- Kvalitet er ikke nogen entydig størrelse (Amin: håber i kunne lide det, vi kan ikke gøre det om)
- Informations asymmetri, hvor kunderne ved mindre end den professionelle virksomhed.
- Jo mere procesorienteret service jo mere interaction.
- Double moral hazard: revisorer eller advokater ved opgaver hvor begge parter leverer information og den ene eller den anden snyder, hvilket medfører problemer for tredje-part.
- Man skal være forberedt på at gøre en hel del af arbejdet selv. Nogen gange bruger man det som legitimering.
- Det er aktørerne som ejer teknologien og ikke virksomheden. Tiltrækkelse og fastholdelse af talent er derfor utrolig vigtig.

Ledelsesudfordringer i professionelle servicevirksomheder:

- Man leder folk der har en høj grad af autonomi med egen natur. De kan jo bare starte for sig selv. Hvordan beholder vi de bedste folk, de mest spændende projekter og kunder?
- Organisationskulturen er helt afgørende, hvor en stærk og konkurrenceorienteret kultur.
- Byrdeforholdet skal være i orden. De kan arbejde hårdt i en periode, men der skal være plads til at puste ud mellem opgaver. Der må ikke være for meget drift, da dette ikke er fagligt udfordrende.
- Flere forskellige fagfolk giver en meget stor udfordring. En samling revisorer giver en stærk enhedskultur, men kan måske ikke leverer varen på sigt.
- Parttime managers: Dette kan være lægen som opererer en halv dag og leder resten af dagen. De er stadig professionelt aktiv. En generalistleder kan godt lede fagspecifikke medarbejdere. De uformelle ledere er ofte gode i denne sammenhæng. Der kan i visse sammenhænge være få ressourcer allokert til strategisk udvikling. Faglighed frem for indtjening?
- Projekt og kundeportefølgen samt ressourcer og kompetencer er vigtige strategiovervejelser.
- De professionelle servicevirksomheder kræver en høj kapacitetsudnyttelse, men denne skal altid afpasses efter kundernes tid. Det er et vanskelige styrings spørgsmål.
- Den precritive strategimodel (top / down) duer ikke i PSV. Der skal være en konsensusbaseret beslutningstagen bl.a. vision, mål og prioriteringer. Hvis ikke der er sket en dialog, rejser folk bare. Den emergente tilgang til den strategiske process.

Typer af professionelle servicevirksomheder:

Opgavernes karakter:

Repetitive versus ad hoc service.

Individuel versus team based delivery

Personal versus proposal based service sales (salgsprocessen)

Anvendelsen af standard/ eksisterende løsninger versus nye løsninger (one off)

Det professionelle serviceleverandør kan have nogle standard pakker indenfor f.eks. metoder og løsninger. Dette kunne f.eks. være et kompetenceudviklingsforløb som Aquity World der laver lederudviklingsforløb.

Det er ikke sikkert, at virksomheden har en høj kapacitetsudnyttelsesgrad (effektivitet), men virksomheden når deres mål. Ved mere standardiserede opgaver, kan effektiviteten øges og produktiviteten forbedres.

Pres for forandringer kan skabe nogle bevægelser i det strategiske fokus og ressource baserne. F.eks, hvor klientrelationer trækker væk fra koncepter. Klienten vil så have noget mere skræddersyet, hvilket betyder, at virksomheden måske må gå på kompromis med effektiviteten og standardløsninger.

Manglende ledelsesbeslutninger skaber krydspres, hvilket er dræbende for en vidensbaseret serviceorganisation.

Jesper Olsen overtog forlæsningen. Har arbejdet for en mindre konsulentvirksomhed. Center for virksomhedsudvikling. Bedriver konsulentvirksomhed i Nordjylland. Udbyder kompetenceuddannelse, akademiuddannelser osv. Har spidskompetence i projektledelse, samt rekruttering og fastholdelse af kompetencer.

### **Den nye store udfordring i HRM: Rekruttering og fastholdelse.**

Tiltrækning af talenter til videnstunge virksomheder. Tiltrække og udvikle kompetencer. Fokus på talentudvikling for at være konkurrencedygtig på sigt.

- Rekruttering som en udfordring. Arbejdskraften som knap ressource.
- Omstilling til videnssamfundet og dets udfordringer: strategisk kompetenceudvikling vs. Kompetencestrategier. Man ser på virksomheden og dets kompetencer (selvstændigt): strategi for at fremskaffe de rigtige kompetencer.
- Rekruttering bliver strategisk! Bottom up og inside out strategi, herunder wildcard (indtage nogle skæve profiler). Strategien udvikles i samarbejde med medarbejderne som er tættest på kunden og som derfor kender kundens behov.
- Fastholdelse en udfordring: Motivation er loyalitet til jobfunktionen ikke til virksomheden. I USA er det et spørgsmål om lønninger, hvor i Skandinavien er det et spørgsmål om reputation management.

### **Rekrutteringen bliver strategisk:**

- Afdelinger (stabsfunktioner) som udelukkende beskæftiger sig med rekruttering anvender selv rekrutteringsværktøjer (insourcing). Man vil have, at dem som rekruttere skal være en del af den kultur som er i virksomheden.
- Virksomheden må have en plan for rekruttering og hvem man vil rekruttere – være proaktiv, være i nær kontakt med uddannelsesinstitutionerne, arrangere jobmesser, faglige konferencer, uopfordrede ansøgninger (øget fokus), "walk ins" osv. Dette kunne man sagtens lave i FBE, hvor man åbner døren for potentielle nye medarbejdere efter fyraften. Der kunne også arrangeres nogle faglige konferencer.
- Intern rekruttering og oplæring: Kompetencekæden (se Odd Nordhaug).

- Flere og flere bruger rekrutteringsbureauer (f.eks. selection and search, databaser med C.V.'er)
- Brug af eksterne konsulenter til at fremskrive kvalifikationsanalyser tit koblet med databaser.
- Annoncering

Udfordringen ligger i at få personligheden og kompetencerne til at gå op i en højere enhed. Kvalifikationen kan tilegnes, men det kan personligheden ikke. Personen skal passe ind i virksomhedens kultur.

Kritikken i rekrutteringsbranchen kan være, at de vælger nogle personer som har dokumenteret succes fra andre virksomheder. De har bevist resultater på omsætninger og indtjening. Måske skulle man vælge personer, som i stedet passer bedre i organisationen og dermed ser på vedkommendes potentiale. Mængden af fejlrekruttering er stor. Dette kan være grundet kulturelle dimensioner.

F.eks. direktøren som har succes og som lige pludselig ikke kan performe! (P1).

### **Fastholdelse en udfordring:**

- Formulere en fastholdelsespolitik og anvende denne. Har vi en sådan i FBE? Nej. Sundhedsstrategi er f.eks. vigtig. Sundhedsforsikringer er vigtige.
- Virksomhedens image og værdier og matchet med dito for medarbejderne
- De ansattes personlige kompetencer bliver mere og mere en drivkraft for virksomhederne (samarbejder, teamwork, interkulturel kompetence, den psykologiske kontakt)
- Attraktive virksomheder (tilfredshedsanalyser, nurse medarbejderne, sundhedsordninger, sygeforsikringer).
- Motivation (Hertzbergs dobbeltparadigme)
- Løbende performance vurderinger
- Fastholdelse ved tvang: Konkurrenceklausuler.

Mange skifter job, fordi de ikke kan lide deres chef. Man forlader ikke et job, men man forlader en chef. Dette er et meget stort problem. Den umiddelbare overordnede.

### **Button up og Wild Card:**

- Button-up og inside out strategi for kompetencer: Hvad kan vi og hvad kan det bruges til?
- Rekrutter kandidater med skæve profiler, som må oplæres rent fagligt (mentor ordninger, intern uddannelse og indslusning).
- Karriereudvikling (ledelsesudvikling).
- Talentudvikling.

### **Rekruttering og omgivelserne:**

- Model til rekruttering, hvor man kigger på de sociale forhold, økonomiske forhold, politiske forhold samt tekniske forhold.
- Den enkelte vidensarbejder skal levere et større og større overskud.
- De bløde værdier er væsentlige samt det værdisæt som organisationen har.
- Miljø, herunder fagforeninger er væsentlige.

Øvelse:

Rekruttering:

1. Hvordan foregår rekruttering i din organisation?
2. Er det vanskeligt at rekruttere folk

3. Bruger I wild cards?
4. arbejder I strategisk med kompetencerne – har I fremskrevet jeres kompetencebehov?

Fastholdelse:

1. Har vi en fastholdelsespolitik?
5. Imagepleje, værdier
6. Sundhedspolitik
7. Sundhedsforsikringer
8. Karriereplanlægning og talentudvikling.