

Strategic Management of Professional Service Firms

Bente R. Løwendahl

Strategi

AALBORG UNIVERSITET

Det samfundsvidenskabelige fakultet
HD i Organisation og Ledelse
• 8. semester • HDO



Indhold

1	Professionelle og professionelle servicevirksomheder (PSV)	1
1.1	Definition/karakterisering af professionel servicevirksomhed	1
1.2	Eksempler	2
2	Hvad er unikt ved servicevirksomheder	3
2.1	Udfordringer ved klientinteraktion	3
2.2	Forskelle mellem PSV og produktionsvirksomhed	3
3	Ledelsesmæssige udfordringer	5
4	Strategiledelse	6
5	Tre generiske typer servicevirksomheder	7
5.1	De tre generiske strategier	9
5.2	Sammenligning af de tre strategier	10
5.3	Naturlige spændinger	10
6	Virksomhedsudvikling og vækst	15
7	Globalisering	16
8	Opsummering og implikationer	17

Kapitel 1

Professionelle og professionelle servicevirksomheder (PSV)

Dette kapitel omhandler motivationen for at kigge på professionelle servicevirksomheder.

1.1 Definition/karakterisering af professionel servicevirksomhed

En overordnet karakterisering af PSV er:

"Den altruistiske serviceydelse til klienter"

Dvs. PSVen varetager klientens interesser, et svigt af dette vil kunne give gevinst på kort sigt, men vil ødelægge virksomhedens ry på lang sigt.

Karakteriseringen af PSVer uddybes med følgende karakteristika:

1. Den er meget videnintensiv
2. Involverer stor grad af tilpasning
3. Involverer stor grad af diskretion og personlig vurdering
4. Typisk involverer høj grad af klientinteraktion
5. Udføres indenfor rammerne af professionel virke, herunder at sætte klientens behov over profit og respekterer begrænsningerne af ens ekspertise

1.2 Eksempler

Eksempler på PSVer:

- advokater
- revisorer
- diverse konsulenter, herunder: management, ingeniør
- PR og marketing

Kapitel 2

Hvad er unikt ved servicevirksomheder

I dette kapitel reduceres karakteristikken for for PSVer til tre fundamentale:

- *Højt kvalificerede individer*
- *Særheden ved klientydelsen*
- *Subjektiv kvalitetsbedømmelse*

2.1 Udfordringer ved klientinteraktion

Informationsasymmetri Klienten har hyret PSVen da den har viden som klienten skal bruge, denne viden skal bruges i tæt samarbejde med klienten, dette kan lede til problemer. Kunden styrer f.eks budgettet med ved ikke hvad projektet indebærer.

Double moral hazard PSVen kan blive klemt mellem klientens brug af en gunstig lejlighed og krav sat fra brancheforeningen. F.eks en revisor der ikke får fuld information fra klienten og derved bidrager med et ufuldstændigt regnskab.

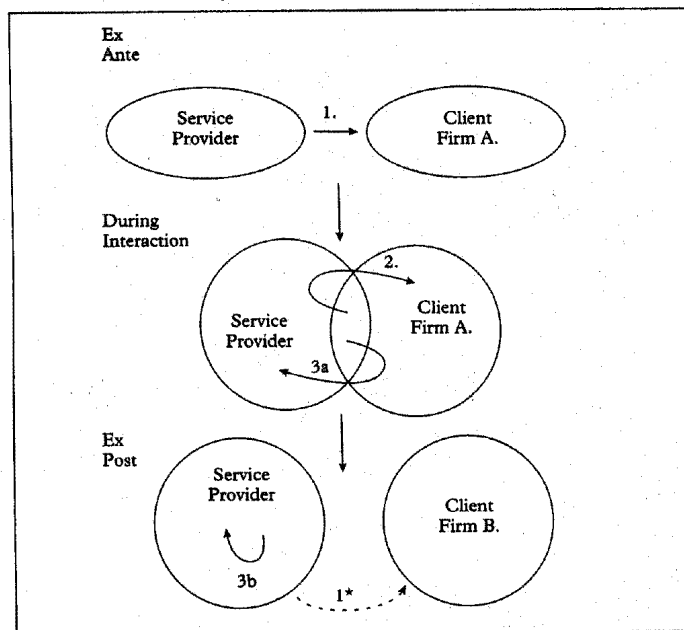
2.2 Forskelle mellem PSV og produktionsvirksomhed

Sidst gøres der rede for den forskel der er mellem PSVer og klassisk produktionsvirksomhed, dette gøres ud fra en betragtning af værdiskabelsesprocessen i en PSV, denne er sammensat af tre processer (jvf. figur 2.1:

1. Salg af et troværdigt løfte

2. Udførelse af det lovede
3. Indhent viden fra processen, og benyt den i andre projekter

Figure 3. Value Creating Processes.



Figur 2.1: Værdiskabelsesprocessen i PSVer.

Kapitel 3

Ledelsesmæssige udfordringer

Kapitlet handler om de ledelsesmæssige udfordringer der er ved ledelse af mennesker i et PSV, et udvalg er:

Uvilje til at lede Som nævnt tidligere finder værdiskabelsen sted ude ved klienten, der er stor grad af selvledelse, hvorfor det kan være frustrerende at være leder. Ved skiftet til leder mistes den professionelle respekt og værdiskabelses finder ikke længere (direkte) sted.

Kultur En stærk ensartet kultur kan have den fordel at kommunikationen lettes da alle har sammen baggrund, den begrænser bare udvalget af professionelle.

Det håndgriblikes tyranni En PSVs værdi findes i noget uhåndgribeligt, nemlig medarbejdernes viden og evner. Mange PSVer fristes til at investere store summer i noget håndgribeligt som flotte kontorbygninger, for på denne måde at signalere deres succes, det er bare ikke her der bør investeres.

Kapitel 4

Strategiledelse

Kapitlet omhandler hvordan strategi bør gribes an i PSVer. Ressourcebaseret strategi benyttes som et værktøj.

Forfatteren opdeler en virksomheds ressourcer i fire kategorier:

- Finansielle
- Håndgribelige, f.eks bygninger, maskiner...
- Arbejdskraft
- Uhåndgribelige, f.eks kompetencer, ry

De uhåndgribelige ressourcer er de mest vigtige for PSV, de kan yderligere indeles i:

- Individuelle operative ressourcer, f.eks professionel viden, erfaring og talent
- Virksomhed- og organisationsressourcer, f.eks rutiner, procedure og kultur
- Grupperessourcer, f.eks synergieffekter ved at sammensætte specifikke individer
- Ledelseskompetencer, f.eks at kunne holde på de bedste folk

Strategien for en PSV bliver således at udarbejde og kommunikerer:

- vision
- klare mål
- prioriteter

som ikke fokuserer så meget på opnåelse af målene, som på hvad skal udføres i hvilken rækkefølge. Hver eneste projekt der vælges, er et valg af hvilken vidensressource der tilføjes virksomheden.

Kapitel 5

Tre generiske typer servicevirksomheder

Dette kapitel redegør for tre generiske strategier for PSV. Det starter med at identificere forskelle mellem PSVer, hvilket giver anledning til de tre typer PSV.

PSVer er forskellige på følgende punkter:

Repetitiv vs. ad hoc Et revisionselskab leverer faste ydelser til kunder da love sikre disse PSVer en fast efterspørgsel, et management konsulent PSV har ikke denne gentaglighed ved sine kunder.

Individuel vs. teamlevering Hvor store er projekterne, er det en eller mange professionelle der løser opgaven.

Personlig vs. forslagsbaseret salg Sælges projekter som tilbud eller er der tale om personligt salg

Nye vs. kendte løsninger Er det et ingeniørfirma der bruger de samme tegninger, eller er det kreativ virksomhed som et reklamehus hvor genbrug er uhørt.

Størrelsen på PSVer er også forskellig. Den er kategoriseret i tre størrelser:

1. PSVen er en samling individer som foretager uafhængige beslutninger, muligvis efter uformel diskussion
2. PSVen er en lille, uformelt koordineret organisation med deltids ledere som foretager beslutninger efter at have rådført sig med alle hovedkonsulenterne
3. Multi-kontors PSV, formelle strukturer og fuldtids ledelse er blevet fundamentet for udførelsen.

Table 3. *Individual vs organizational priorities*

<i>Individual priorities</i>	<i>Organizational responses</i>
Priority to professional goals	Internal ownership; Professional experts as leaders
Professional challenges	Strategic priority to challenging target clients and projects
Improved competence	Investment in competence enhancing contracts; The learning organization – learning from clients, peers (academe); Competence exchange and training within the firm; Career systems enhancing learning; Incentives enhancing added competence
Satisfied clients	Emphasis on service quality; Priority to quality over profits; Support systems for quality control
“Decent pay”	Strategy and growth for high performance; Ownership, incentives, profit sharing
Own goals heard and respected	Consensus-based decision-making; use of task forces; mechanisms for “voice” rather than exits; managers who listen more than they talk
Constructive conflict level	Mechanisms for conflict resolution; Tolerance for diverging opinions; “Voice” as a norm
Support	Team structure; Physical support (computers etc.); Support staff; Clear responsibilities of managers
“Fun”	Team structure, supporting colleagues; Tolerable “red tape” level, sufficient individual freedom; Clan based/trust based control
Professional esteem/respect	Career management, ownership, learning
Pride, strong ethics	Emphasis on ethical behavior

Figur 5.1: Ansatte vs. organisations prioriteter.

Med udgangspunkt i de nævnte PSVers forskellighed identificeres to fundamentale dimensioner:

Ressourcebase og den professionelle rolle Er ressourcerne til virksomhedens værdiskabelse baseret på individers viden eller har virksomheden kontrollen over denne viden. Hvis ikke virksomheden kontrollerer viden, er det vigtigt at motivere og holde på de bedste medarbejdere, figur 5.1 illustrerer hvorledes individuelle prioriteter kan indarbejdes i organisationens mål og procedure.

Strategifokus og projekttype Hvad er kilden til virksomhedens konkurrencefordel, dens strategiske fokus, er det salg af ensartet (ændringer af nuværende) løsninger, eller er det problemløsning som er forskellig fra gang til gang, eller er det virksomhedens evne til at forstå og løse klientens behov.

Ovenstående to dimensioner giver anledning til matricen i figur 5, det er ikke alle konfigurationer der er mulige, de tre langs den skraverede diagonal (A, C, B) er stabile konfigurationer.

Figure 12. Internal and external foci.

Strategic Focus Res. base	Client Relations	Creative Problem Solving	Adaptation Of Ready Solutions
Org. Controlled Resources			
Team-Based Individual + Collective			
Individually Controlled Resources			

Figur 5.2: Ressourcebase/strategifokus matricen, konfigurationen nederst til venstre betegnes A, konfigurationen i midten C og konfigurationen øverst til højre B.

I figur 5.3 ses egenskaberne ved de forskellige konfigurationer.

5.1 De tre generiske strategier

De tre generiske strategier er:

Figure 13. Optimal positioning on diagonal.

Strategic Focus Res. base	Client Relations	Creative Problem Solving	Adaptation of Ready Solutions
Org. Controlled Resources	Insufficient Adaptiveness	* → ↓	Efficient
Team-based Individual + Collective	* → ↓	Both	← * ↑
Individually Controlled Resources	Flexible (Effective)	← * ↑	Lack of Coordination & Discipline

* Indicates intermediate positions with potential for improved performance by moving into diagonal cells.

Figur 5.3: Egenskaber i forhold til positionering i matricen.

- A, Klientrelation baseret strategi** Hovedvægten er på PSVens evne til at forstå og hjælpe klienterne. Organisationsstrukturen skal være fleksibel. Formelle procedure ignoreres medmindre de ansatte ser dem som et gode for klienterne.
- B, Løsnings- eller outputbaseret strategi** Denne PSV har en række kerneløsninger udbydes. Viden er formaliseret og ophobes i organisationen.
- C, Problemløsning eller kreativbaseret strategi** Viden er svær at gøre til en organisations kompetence. Organisationsstrukturen er en hybrid af autoritet og respekt, beslutninger træffes sjældent af topledelsen uden en koordinering med de ansatte.

5.2 Sammenligning af de tre strategier

Forskelle ved de tre strategier er opsummeret på figur 5.4

Figur 5.5 opsummerer de individuelle prioriteter i forhold til de forskellige konfigurationer.

5.3 Naturlige spændinger

I figur 5.6 angives de spændinger der prøver at trække PSVer ud af en stabil konfiguration. PSVer i konfiguration B kan opleve spændinger der ønsker at trække virksomheden ned mod konfigurationen

Table 4. Three generic strategies and configurations

	<i>Solution</i>	<i>Client Relation</i>	<i>Problem Solving</i>
Status and authority	Hierarchical Management	Client rel.	Expert
Management focus	Internal R&D	External Sales	Internal+ External Competence development
Control	Authority	Price	Trust
Coordination	High HQ to local	Low	Medium Two-way
Performance evaluation	Sales revenues New solutions	Client satisf. % repeat buy	Innovation Capture rate for challenging projects
Org. design	Top down	Bottom up	Self designing
Org. flexibility	Low	High	Medium
Service complexity	Low	Medium	High
Ownership	External possible	Internal	Internal
Key assets	Org. control	Ind. control	Org. + Ind. control
Vulnerability	Obsolescence of solutions	Exits	Obsolescence of competence or rigidity (loss of innovativeness)
Strategic focus	Target markets	Target clients	Target projects/ problems (challenges)

Figur 5.4: test

nederst til højre, mod mindre kontrol (procedure). PSVer i konfiguration A trækkes mod mere standardisering, af løsninger af hensyn til større indtjening og af arbejdsgange for at bibeholde viden i organisationen.

Table 5 Individual priorities and different professional firm strategies

	<i>Solution</i>	<i>Client Relation</i>	<i>Problem Solving</i>
Priority	Job security	Autonomy	Learning, Innovation
Risk aversion	High	Low	Medium
Goal setting	Firm	Individual	Team
Primary goal	Sell or develop solutions	Pleasing the client	Enhancing competence
Authority	"The boss"	The client dec. maker	Professional expert
Reference group	Firm	Client	Academe/peers
Status/Rewards linked to	Loyalty, New solutions, Sales	Client satisfaction, Retention	Creativity, Challenging projects won and completed
Demand from organization	Org. Support	Challenging clients, Autonomy	Challenging projects, Expert colleagues
Degree of autonomy preferred	Low	High	Medium
Primary conflict resolution mode	Loyalty	Exit	Voice

Figur 5.5: Ansattes prioriteter og forskellige PSV strategier.

Figure 14. Pressures for change.

Strategic Focus Res. base	Client Relations	Creative Problem Solving	Adaptation Of Ready Solutions
Org. Controlled Resources			
Team-Based Individual + Collective			
Individually Controlled Resources			

Figur 5.6: Spændinger der trækker PSVer fra diagonalen.

Kapitel 6

Virksomhedsudvikling og vækst

Kapitlet omhandler vækst i PSVer. Den starter med at konstatere af følgende antagelser ikke gælder for PSVer:

- Der er et positivt forhold mellem størrelse og pris
- Der er et positivt forhold mellem lav pris og salg
- Der er et positivt forhold mellem salg og profit
- Der er et positivt forhold mellem markedsandel og profit

Det konstateres at succeskriterierne for PSVer mange gange er andet end profit, f.eks:

- Rekruttering og bibeholdelse af de bedste konsulenter
- Genererer nok profit til at man kan have det "sjovt" og fortsætte med det er der interessant

Kapitel 7

Globalisering

Dette kapitel er omskrivningen af en tidligere artikel, og i min mening nok afkoblet fra resten af bogen. Omhandler problematikker ved globalisering af et PSV.

Kapitel 8

Opsummering og implikationer

Opsummering af bogens resultater.