

Implementering af ny forretningsmodel

UDFORDRING

Casevirksomheden, der er en central spiller i medicinalbranchen, stod for et par år siden over for en "tvingende mulighed". Det var således et krav fra moderselskabet, at medarbejderstaben blev reduceret med 25%. Der skulle være færre ledelseslag, og det var også et krav, at medarbejdertilfredsheden skulle øges.

Dette var nødvendigt grundet tre års vigende salg, ændringer i branchen (regioner, større lægehuse, mere professionelle indkøbsafdelinger etc.) samt ønske om en mere effektiv organisation. Endvidere havde virksomheden forud for afskedigelserne modtaget en medarbejdertilfredshedsundersøgelse med fald for fjerde år i træk. Projektet skulle således både skabe grobund for 2010-målene, der ville indebære en vækst på 25% i omsætningen, en stigning i medarbejdertilfredsheden fra en plads uden for branchens top 5 i 2006 til nr.1 i 2010 samt en forbedring af kundetilfredsheden fra nr. 2-3 til nr.1 i branchen – alt dette på trods af den store reduktion i medarbejderstyrken.

DIAGNOSE

Projektet var specielt ved at være et rendyrket strategiimplementerings- og forretningsudviklingsprojekt, hvor direktionen selv havde defineret den nye forretningsmodel, tegnet det nye organisationsdiagram og afskedit de nødvendige medarbejdere, få dage før Implement Consulting Group blev involveret.

Implement Consulting Group havde således ikke mulighed for at stille spørgsmålstegn ved rigtigheden af strategien, den nye organisation eller omfanget af afskedigelserne. Opgaven var udelukkende at få implementeret strategien og skabe resultater, både økonomiske og stemningsmæssige. For at lykkes med disse formål vurderedes det, at det var nødvendigt med en mas-

siv involvering og en model, hvor konsulenterne kun i begrænset omfang havde en udførende rolle.

LØSNING

Den mest synlige involvering blev gennemført i tre heldagsseminarer med 160 deltagere. På disse var der utraditionelle indslag såsom strategiske jagt og "PST"-billedlotteri samt stor involvering, der blandt andet blev styret af 22 bordformænd, som opsamlede pointer til videre bearbejdning. En lang række af forslagene blev allerede behandlet og besluttet på den første workshop (quick wins). På disse tre store events har Implement Consulting Group ikke været på scenen på noget tidspunkt, på nær for at modtage blomster på den sidste workshop da alt var afsluttet. Dette skyldes, at virksomheden selv har ønsket at drive og tage ejerskab for implementeringen af den nye forretningsmodel.

Hver enkelt af de 14 afdelinger har holdt to workshops hhv. omkring deres rolle i den nye strategi samt omkring implementeringen af den nye kundetilgang. Derudover har der været afholdt en lang række flerdages "Blitz"-begivenheder for at beslutte og effektivisere tværgående processer i virksomheden. Endvidere har 10% af medarbejderne selv meldt sig som forandringsagenter, og 7 medarbejdere har været allokert ½ tid i 10 måneder. Dette store engagement til forandringen hos såvel medarbejdere som ledere har været centralt for at skabe de store effekter, projektet har haft.

RESULTAT

Selve implementeringen af den nye forretningsmodel blev gennemført på ca. 9 måneder. Fra starten af projektet var der fokus på, at virksomheden selv har drevet projekterne, gennemført workshops osv. Implement Consulting Group har således skullet arbejde meget bag linjerne, for at virksomheden har kunnet skabe ejerskab om den nye forretningsmo-

del og de løsninger, som er blevet udviklet undervejs.

RESULTAT

Virksomheden er således blevet tilført en stor mængde viden og kompetencer, hvilket selvfølgelig især gælder de medarbejdere, der har haft tæt tilknytning til projektet, herunder program- og projektledere, forandringsagenter samt styre- og ledergruppe. Herudover, og det er selvfølgelig det mest væsentlige, har virksomheden oplevet en række effekter, der understøtter dens strategiske mål fx.: Vækst i den samlede omsætning for første gang i fire år på trods af 23% færre medarbejdere (omsætning pr. medarbejder er steget fra DKK 3,4 mio. til 4,8 mio.)

- Stigende salgstal lige siden kickoff-arrangementet
- Medarbejdertilfredsheden er steget på 50 ud af 58 spørgsmål (kun 3 med fald) trods de store forandringer
- Medarbejdernes strategiske bevidsthed er øget (de 14 interne strategiske workshops, gennemført af egne medarbejdere er vurderet til 3,6 på en skala fra 1 til 4.) På spørgsmålet virksomheden har en klar strategi svarer 89% nu enig/meget enig mod 69% sidste år)
- Ændret tilgang til kunderne, traditionelle såvel som utraditionelle
- Færre byrder. 70% af medarbejderne kan pege på mindst én byrde, der er blevet lettet i løbet af året. 63% svarer, at de dermed har fået mere tid til kunderne. Det stærke fokus har ændret virksomhedskulturen, idet 97% svarer, at de fremover selv tager ansvar ved at gøre opmærksom på byrder i hverdagen
- Den gamle "ånd" er kommet tilbage især ifølge de medarbejdere, der har været i virksomheden over 5 år

Yderligere information

Kontakt Henrik Horn Andersen

Tlf. +45 2338 0046, hha@implement.dk