

The image features a graphic of four construction workers in silhouette, working on a structure. One worker is on the left, using a hammer. Three other workers are on the right, pulling ropes or cables. The structure they are building is integrated into the letters of the main title.

BESTÅENDE
FÖRBÄTTRINGAR
I MÅNGFILIALFÖRETAG/ORGANISATIONER (MULTI CHANNEL DISTRIBUTION)

AV JOHAN MARTINSSON

BESTÅENDE RESULTATFÖRBÄTTRINGAR I MÅNGFILIALFÖRETAG/ ORGANISATIONER (MULTI CHANNEL DISTRIBUTION)

madicon

GRUNDTES: ALLA VILL GÖRA SITT BÄSTA I VARJE GIVEN SITUATION!

Som ledare och chef för en organisation med många egenägda eller franchisetagarägda verksamheter spridda över en större geografisk yta frågar man sig ofta "Varför gör inte organisationen det vi har bestämt? Vi har ju både skrivit, talat, utbildat och konfererat om frågeställningen!" Det här dokumentet kommer att belysa och ge vägledning inom just denna utmaning.

Många kända psykologer och organisationsutvecklare har forskat och fördjupat sig inom området organisationsutveckling, men verklighet och teori är inte alltid i harmoni.

I min yrkesroll som Business Sherpa på Madicon med b.l.a. ett uppdrag som VD för Svensk Franchise träffar jag ofta ledare och chefer som upplever en oerhörd frustration kring att bestämda saker inte blir gjorda. "Vi vet ju alla vad som är rätt, varför sker det inte?"

Här följer några av mina konklusioner kring bestående förändringar i företag med flera filialer/enheter eller franchisestruktur.

PLANERINGSFASEN

Ofta vet organisationen vad som ska eller behöver förändras för att stärka konkurrenskraften. Frågan är snarare hur man skall samla in kunskapen och göra en strategi eller marknadsaktivitet kring den?

Här gör de flesta företag klassiska informationsinsamlingsprojekt i form av kundundersökning, marknadsanalyser, konkurrentanalyser, medarbetarenkäter och ibland även fokusgrupper.

Allt detta är bra, men det måste hållas inom rimliga gränser eftersom den totala mängden information gör att man får svårare att fatta beslut om särskiljande strategier. Henry Ford blir ofta citerad i detta fall: "If I had asked people what they wanted, they would have said faster horses."

Mitt arbetssätt har alltid varit att arbeta med de som varje dag möter kunderna som köper våra tjänster eller produkter. I min begreppsvärld har jag döpt det till "gisslanfasen".

Inom Madicon har vi också en kommunikationsbyrå, Madicon Communication, som har ett verktyg där vi identifierar och lyfter fram de värderingar som finns i organisationen i nuläget. Har man inte koll på sina värderingar kan man avsluta sin tänkta förändring redan nu.

GISSLANFASEN

De flesta företag har processer för varje steg i sitt arbete, antingen medvetet eller omedvetet. Jag söker ofta efter huvudprocesser och därefter stödprocesser. Man kan döpa det till lean eller vad man önskar, men det viktiga är att man hittar dessa delar och kan tydliggöra dem, först och främst för de som är involverade i planerings- och gisslanfasen.

Nu gäller det att identifiera vilka processer som är viktigast i syfte att få en så bred förankring av kommande beslut som möjligt. Ibland blir det utskott i vissa av stödprocesserna som i sin tur rapporterar till en projektägargrupp, eller så blir det så kallade Bootcamps (Träningsläger) där man involverar väldigt många i arbetsgrupper kring de olika processerna.

Jag lyssnade nyligen på Mike Duke, Walmarts tidigare VD, som spenderade mycket tid i butikerna, lager och andra viktiga delar i Walmarts process. För honom var det avgörande i hans framgång eftersom han då fick förstahandsinformation om vad som fungerar respektive inte fungerar. Det är i det närmaste oansvarigt att fatta beslut i en ledningsgrupp eller styrelse utan att ha denna kunskap och insikt.

Varje situation kräver dock en klar tanke och tydlig arbetsmodell, annars går man lätt vilse.

BESLUTSFASEN

Nu har vi kommit till den mest kritiska fasen!

Har vi hittat något som är värt att lyfta fram, ta bort eller ändra i företagets sätt att arbeta? Nu är det dags för de oliktankande att kliva fram och de modiga att visa på handlingskraft!

Ett exempel i mitt eget liv var när Mäklarhuset i denna fas bestämde sig för att utmana branschens fastighetsmäklare. Vi bestämde oss för att etablera och göra budgivningsprocessen öppen och transparent för säljare och köpare av privatbostäder.

Närmare femhundra fastighetsmäklare inom Mäklarhuset tyckte initialt att det var en icke-fråga eftersom "alla litar på mig" och "vi har aldrig haft problem med detta". Dessutom hade vi Personuppgiftslagen (PuL) emot oss.

Men inom ledningen var vi övertygade om att vi går mot ett öppnare och mer transparent samhälle och vågade därför fatta det kritiska beslutet att utmana branschen och den egna organisationen. Resten är historia, men några milstolpar på den resan var medieintresset, kundnöjdhet och en förändrad lagstiftning. Jag är glad och stolt över att vi vågade ta beslutet. Idag kan bostadsköpare känna ett större förtroende i denna del av fastighetsaffären.

MANIPULATIONSFASEN

Beslutet är fattat och förändringen ska bli till verklighet! Nu gäller det att börja den försiktiga manipulationen. Det låter kanske otrevligt, men här kan man göra väldigt många bra saker förutsatt att varje handling styr "roughly west" som jag brukar uttrycka det, det vill säga att så länge man har ett tydligt mål och varje steg i manipulationsfasen styr ungefär däråt måste man vara nöjd.

Här blir det ofta både konflikter och diskussioner, men min uppfattning är att de alltid är av godo.

Vid ett tillfälle stod jag inför ett par hundra personer och sa att "Jag kommer att manipulera er under ett par års tid för att nå det vi gemensamt har beslutat, men ni vet inte vad beslutet är och jag kommer inte heller att berätta det för er. För då kommer det aldrig att bli verklighet!"

DE SMÅ STEGENS FÖRBÄTTRINGSFASER

I enlighet med Kaisen måste man hela tiden leta efter och identifiera de små stegen som förbättrar organisationen eller produkten.

Här gäller det att hitta arbetsmodeller där man kan samla in och arbeta med de små stegen förbättringar. När man hittar områden som leder mot den bestämda förändringen skall man snabbt lyfta upp, bearbeta och kommunicera detta.

Har man ingen annan kanal att göra det på brukar PR och marknadsföring vara det man centralt kan använda i denna fas. Men det gäller att ta det i små steg, för även här är risken stor att organisationen inte ställer sig bakom kommunikationen.

Under en period arbetade jag med en reklambyrå vid namn DTRT som stod för Do The Right Thing. Jag kan inte komma ihåg alla gånger vi argumenterade, men de lärde mig många saker, och en sak har jag alltid med mig: "90 % handlar om vad du gör, 10 % om vad du kommunicerar". Idag heter byrån Right Thing United eftersom de gick samman med fler obstinata kommunikationsmänniskor 😊. Jag vill tacka Simon, Gunilla och Patrik för ett fantastiska tålamod med mig.

LANSERINGSAFASEN

Timing is Everything, som Garrett Höglund sjunger. I detta skede måste det finnas ett antal ambassadörer i verksamheten och helst ett par success cases.

Denna fas måste ha föregåtts av att man i sin affärsplan och marknadsplan har gjort plats för förändringen. Personligen tycker jag mycket om BMC, Business Model Canvas, som verktyg eftersom det blir en Business Model Generation när man arbetar sig igenom den. Jag menar att den arbetsmodellen på nytt identifierar hela flödet och lyfter fram svagheter i affären tillsammans med styrkor i flera dimensioner.

Det viktigaste är att den önskade och beslutade förändringen är implementerad till viss del i huvud- och stödprocesser, annars blir det ingen bestående förändring.

LOVE AND HATE FASEN

Nu visar sig normalfördelningskurvan i sin tydligaste form.

Du kommer att ha 20 % First mover advantage (Rosa-Bet Mosskanter), människor som älskar att vara först och tycker det är toppen.

I svansen kommer du att ha 20 % som vaknar upp och säger att detta var det dumaste vi kan göra och vi kommer att förlora mängder av kunder eller något annat på denna förändring.

Det viktigaste är att massan i mitten tycker att den beslutade förändringen fungerar och inte förstår den "stora grejen" som svansen talar om. Dessa är de som har blivit försiktigt manipulerade.

LÖPANDE FÖRBÄTTRINGAR OCH LOOPEN

Har man en gång arbetat efter dessa steg och sett kraften i det är det bara att börja om igen när man känner att man tappar konkurrenskraft eller helt enkelt bara vill bli bättre.

Om man inte har haft externhjälp under förändringsarbetet är det nu hög tid att fundera på det eftersom du – och många med dig – nu befinner dig i en fas där du dränerat dig på energi och driv. Här är det därför ovärderligt att ta med sig en Business Sherpa från Madicon som har gått vägarna förr och kan stödja dig som ledare med olika infallsvinklar på kommande arbete och förändringar.

Lycka till med dina bestående förbättringar i en långsiktigt levererande organisation!

Johan Martinsson
Business Sherpa

johan.martinsson@madicon.se
+46 708 936 650