

1. Case 3: Old Hand or New Blood

2. Innehållsförteckning

3. Situationsbeskrivning	3
4. Problemområden	4
5. Handlingsalternativ	5
5.1. Divisionalisering.....	5
5.2. Nätverksorganisation	5
6. Analys	5
6.2 Jon Shapiro	5
6.2 Elena Gonzalez	5
7. Redovisning	6

3. Situationsbeskrivning

Bill MacLeod har varit VD för Fusilier Technology under ca 6 år. Han framhävde vissa värderingar i organisationens vision, så som ansvarstagande och disciplin.

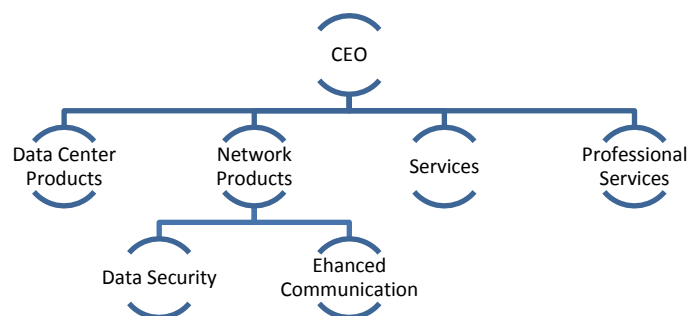
Organisationsformen som växer fram är en funktionsorganisation.

Denna period reflekterar för Fusiliers mognadsstadiet i organisationens livscykel, organisationen renodlas och omkostnader minskas i möjlig mån.

De nya funktioner som införs i samband med lanseringen av de nya försäljningsmetoderna är Professional Services, vars uppgift det är att på projekt basis arbeta tillsammans med de tidigare divisionerna. Detta medför att organisationen går över från en tidigare massproduktion (av lösningar och tjänster) till en Lean produktion där helhetslösningen är central.

Fusilier har byggt upp en stark organisation där de har arbetat relativt linjärt med att utveckla tjänster eller produkter, detta skapar en konflikt i organisationen när den nya strategin införs utan att organisationen ändras för att möta de nya kraven som ställs på den.

Den nuvarande försäljningschefen Mark Hartley ska gå i pension efter en tids sjukdom och behöver ersättas med någon som är kompetent nog att ändra företagets stagnerande försäljning. Mark har undvikit att genomföra en del stora förändringar i organisation så som belöningsystemet och utbildningsprogram.



Fusiliers organisationsschema framstår som funktionsorganisation, med tre huvudenheter samt en stöd enhet (Professional Services) som arbetar på projektbasis åt de underliggande enheterna.

De tre huvuddivisionerna inom organisationen har tidigare arbetat bra men känner att de möter konkurrens från Professional Services. Professional Services skapades för att accelerera införandet av den nya organisationen men efter 18 månader har de fortfarande inte uppnått ett gott samarbete med de andra divisionerna.

4. Problemområden

Fusilier har under flera år haft en operativ VD och ledning som inte aktivt har varit villiga att engagera sig i organisationens utveckling. De har misslyckats med att identifiera organisationens behov när förutsättningar på marknaden, konkurrensen och komplexiteten i kundmötet ökar. Detta är ett vanligt förekommande problem i funktionsorganisationer, Bill MacLeod försökte agera genom att helt enkelt införa en ny funktion men detta hade inte önskad effekt.

Fusilier har starkt internt motstånd mot förändringar, till och med försäljningschefen Mark Hartley är motvillig att utföra nödvändiga åtgärder. Försäljningen har stagnerat och trots införandet av Professional Services så har försäljningsteamet misslyckats med att skapa en positiv trend. Detta är i linje med funktionsorganisationen då det är vanligt förekommande att funktioner i en organisation av denna typ får ett funktionsperspektiv, konflikter uppstår när försäljningsteam vill möta kundens specifikationer samtidigt som produktionsenheten prioriterar kostnadseffektivitet och massproduktion.

Under de senaste åren har Fusiliers identifierat problem som är relaterad till deras affärsidé, de har passerat sin stabiliseringsfas och är i nedgångsfasen. Fokusen på ligger på inre och yttre effektivitet. Till den graden att de möjligheterna idag är förbrukade. Fusiliser lider av ett behov av övergå i en revaliseringsfas annars riskerar det att inom kort tid bli att övergå från att vara ett strävsamt företag till ett krisföretag enligt affärsidénsynsättet.

Rekryteringsprocessen av Mark Hartleys ersättare. Organisationens kultur är att människor ska växa i sin roll och utvecklas i en linjär karriär. Två huvudkandidater finns för att ersätta Mark det är Elena som är en internrekrytering och Jon Shapiro som är rekryteras från MegaLeap.

5. Handlingsalternativ

Fusilier är begränsade till två alternativ för att lösa problematiken med organisationen och rekryteringen.

5.1. Divisionalisering

Fusilier anlitar Elena som CSO, uppgiften blir då att genomföra de nödvändiga förändringar som behövs för att ändra fokus från produkten till kunden. Kunden som står i fokus för den nya affärsstrategin där hela lösningar ska säljas in, för att hantera denna nya komplexa situation kommer organisation att behöva strukturera om och agera enligt divisionsorganisationsprinciper.

5.2. Nätverksorganisation

Fusilier anlitar Jon som CSO, uppgifter blir då att bryta ner den befintliga organisationen för att på så sätt kunna övergå från den idag stabila organisationen till en mer dynamisk. Organisationen får då möjligheten att agera mot kunderna ur ett betydligt mer komplext tillvägagångsätt som en nätverksorganisation.

6. Analys

6.2 Jon Shapiro

Att anlita Jon och satsa på en framtid som nätverksorganisation kan om det genomförande lyckas, på kort sikt leda till stor framgång för företaget. Jon är dock inte införlivad med organisationens kultur. Det skulle ske väldigt stora förändringar under hans ledarskap och frågan egentligen om det någonsin går att bygga upp något när han går in för att bryta ner den befintliga organisationen och skapar osämja bland de anställda. Jon skulle passa bra in som en chef i en föränderlig organisation, han har erfarenhet av att ta de svåra besluten.

Frågan faller dock till om han är en passande chef över tid eller om han gör bäst i att förändra verksamheten för att sedan överlåta driften till någon annan.

6.2 Elena Gonzalez

Att anlita Elena ligger i linje med organisationens kultur, övergången till en divisionaliserad organisation är naturlig för en funktionsorganisation.

Elena kommer väl till pass då hon i linje med personalidéén passar in i den linjära karriärsutveckling, hon har påvisat fantastiska resultat. Målsättning blir att överföra den utbildning och motivation som drev hennes team på hela den nya försäljningsdivisionen.

Elena kommer behöva stöda från både Bill McLeod och styrelsen för att genomföra de förändringar som behövs i organisationen. Bill kan inte få lova fly sitt ansvar som CEO.

7. Redovisning

Enligt affärsidé <> personalidé synsättet så bör organisationen välja Elena för att ta detta uppdrag. Organisationen har tidigare påvisat en positiv människosyn och att utvecklas till en divisionsorganisation är i linje med de teorier som finns kring funktionsorganisationer.

Att Elena tar ett steg upp från direkt försäljning till att leda som CSO innebär att fokus försvinner från de personliga kontakter hon har med eventuella IT chefer, relationen finns men är inte en central punkt i försäljningen då hon inte längre har en central roll i varje enskilt fall.