

Case 4 - Critical Mass

The IT Creativity Challenge



Innehållsförteckning

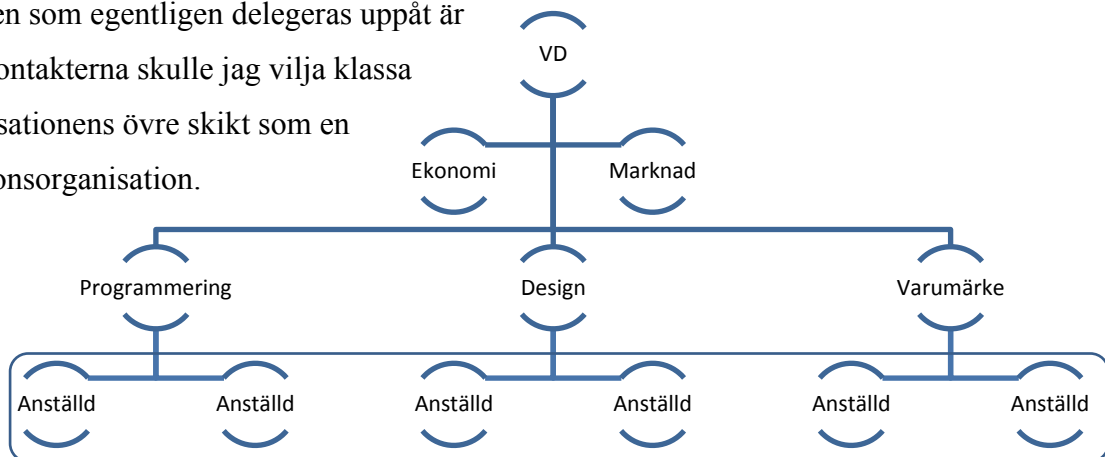
1. Situationsbeskrivning	3
1.1. Organisationsform och Mintzberg	3
1.2. Intressentsynsättet	4
1.3. Systemsynsättet	5
1.4. Affärsidésynsättet	6
1.5. S.W.O.T.....	6
2. Problemområden	7
2.1. Organisation	7
2.2. Intressentsynsättet	7
2.3. Systemynsättet.....	7
2.4. Affärsidésynsättet.....	7
3. Handlingsalternativ	8
3.1. Organisationsform	8
3.2. Intressentsynsättet	8
3.3. Systemsynsättet	8
3.4. Affärsidésynsättet.....	9
4. Analys.....	9

1. Situationsbeskrivning

1.1. Organisationsform och Mintzberg

Critical Mass framstår som en **adhokratisk organisation** enligt **Mintzbergs** sex organisationsformer. Företaget är effektivt, har en legitimitet samt är kraftigt innovativt (förändringsförmåga) vilket gör att det uppfyller de tre grundläggande kraven på en organisation. Organisationsformen är **organisk** och passar även in på beskrivningen för en **nätverksorganisation** men går även att beskriva ur ett **matrisperspektiv**. Organisationen drivs på högre nivå under funktionsorganisationsprinciper, kunderna tas om hand av ett nätverk som byggs upp för att arbeta i just det projektet som kunden utgör. Organisationen befinner sig någonstans i gråzonen mellan en funktionsorganisation och en nätverksorganisation. Ekonomi och Marknad arbetar mest troligen som stabsgrupper, dock bör de flesta enskilda kontor ha dessa funktioner. Beroende på kontorets storlek kan organisationsformerna variera.

Övre delarna av organisationen framstår som en byråkratisk organisation men då de enda besluten som egentligen delegeras uppåt är kundkontakterna skulle jag vilja klassa organisationens övre skikt som en funktionsorganisation.

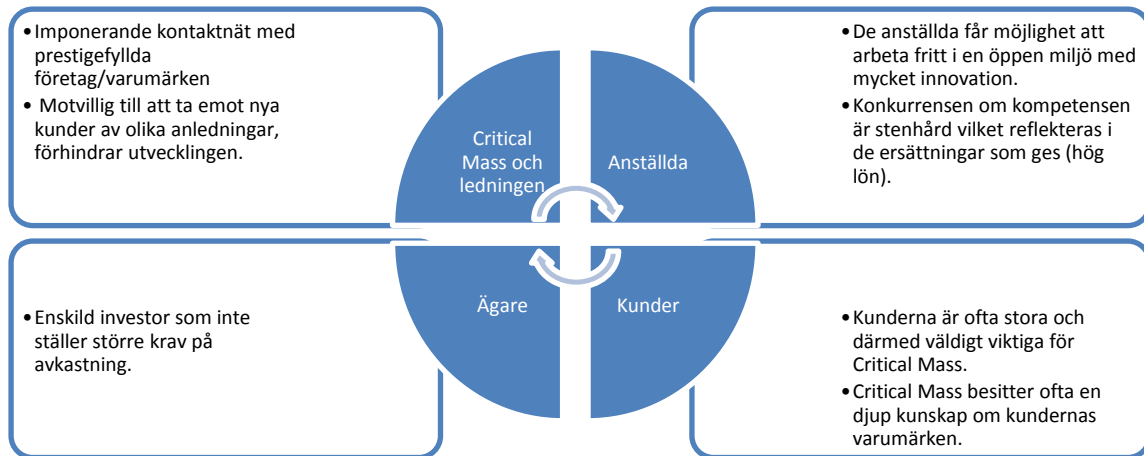


Organisationens anställda framstår som mycket välutbildade och kunniga. Detta förtydligas av det öppna klimat de arbetar i, organisationen framstår som en nätverksorganisation när man analyserar den undre delen av organisationen.

Om man ska rita upp organisationens olika resurser passar det sig bäst att göra det i en matrisfunktion där man allokerar de anställda mot kunderna för att få fram vilka som ingår i vilka projekt.

1.2. Intressentsynsättet

De viktiga intressenterna framstår att vara Critical Mass, de anställda, kunderna samt ägarna.



Figuren representerar hur Critical Mass tillgodoser sitt resursbehov enligt

resursberoendeteorin. Organisationens intressenter beskrivs ur **intressentsynsättet**. Den enskilt viktigaste resursen för Critical Mass är de anställda, deras kompetens och kreativitet. Det är det som gör organisationen till en ledstjärna på en marknad där innovation är en av de viktigaste punkterna på varje företags agenda. Detta innebär även att Critical Mass investerar väldigt mycket i sin personal och arbetsmiljö, för att på så sätt stimulera trivsel, innovationen och gemenskapskänslor. Personalens starka position framhävs av ersättningsutvecklingen och Critical Mass starka position gentemot personalen framhävs av den arbetsmiljö och stimulans som genomsyrar Critical Mass.

Kunderna är efter att de anlitar Critical Mass i en beroendeställning till företaget som tar över en hel del av kundens varumärkeshantering på Internet. Critical Mass kontrollerar på så sätt kundens varumärke och en övergång från en sådan tjänsteleverantör till en annan framstår som mycket svår att genomföra utan att varumärket får sin prägel av det företaget som levererar dessa tjänster i form av ”agent of records”. Samtidigt sitter Critical Mass i en beroendeställning till kunden då varje enskild kund är en serie med projekt som totalt sett omfattar minst \$500 000 årligen. Kunderna väljer Critical Mass group så länge det är billigare och effektivare att ha en extern leverantör av tjänsterna än att ha kompetensen inom organisationen enligt **transaktionskostnadsteorin**. Relationen där Critical Mass som agent utför ett uppdrag åt sin kund (principal) beskrivs i **principal-agentteorin**. Kunden kräver att Critical Mass utför ett visst antal moment och belönar dem för detta. Riskerna är bland annat att Critical Mass skulle missköta sitt uppdrag vilket kan vara direkt skadligt för kundens varumärke. För Critical Mass är risken till större del att kundens självorientering innebär att


de är opportunistiska och därmed gärna byter till en billigare tjänsteleverantör när avtalet tar slut.

Omnicom Group Inc. äger 50 procent av aktierna i Critical Mass och är genom detta den enda externa investeraren i företaget. Dock ställer de inte samma stora krav som aktieägare på den öppna marknaden hade gjort. Detta gör att Critical Mass är i beroendeställning till att intressenten behåller sitt förhållningssätt till företaget och att de inte säljer aktierna vidare. Resterande del av företaget ägs (Mest troligen; framgår inte ur texten) av VD Ted Hellard och hans kollega. Detta gör Critical Mass mycket beroende av Hellard då han personligen väljer ut kunderna och det är inte orimligt att se den potentiella fara i vad som skulle hända företaget om han plötsligt skulle välja att engagera sig i något annat alternativt fara illa på något sätt. Problematiken är direkt relaterad till när man betraktar organisationen ur **teoribilden** att företaget är en **uppsättning kontrakt** och behovet av styrning från ägarna.

Sista viktiga gruppen är styrelsen i Critical Mass. Detta är en intressegrupp med dubbla intressen. Det framgår inte vilken form av styrelse organisationen har, möjligen driver Hellard fortfarande företaget på entreprenörskapsbasis utan styrelse men samtidigt är det högst troligt att Omnicom Group vill få lite insyn i sin investering. Det dubbla intresset i denna gruppen utgörs till huvudsak av att företagets ledare även är en av dess större ägare.

1.3. Systemsynsättet

Syftet med systemet är för att få en överblick på hur Critical Mass fungerar. Systemet definieras av Critical Mass, dess systemgräns och den omgivande miljö där bland annat kunder och konkurrenter befinner sig. Systemet beskrivs på hög nivå, principal/agent/värde perspektiv.

Inmatning	Transformation	Resultat
Kompetens och kreativitet inom Critical Mass. Kundens tjänstebehov enligt agentteorin.		Närvaro på Internet, en global marknad där kundens varumärke framhävs med kunskap och innovation.

Störningar i systemet kan uppstå redan under inmatningen, dvs. att kunderna söker att uppfylla sitt tjänstebehov hos en annan leverantör eller att kunden helt enkelt inte förstår erbjudandet som Critical Mass står för.

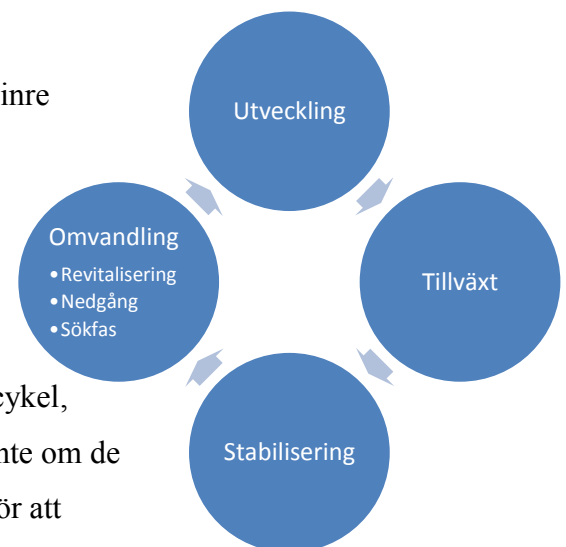
Transformationen är själva processen under vilka Critical Mass skapar den innovation och utnyttjar sin kompetens, detta arbete riskerar alltid att misslyckas. Varje ny lösning har potential att vara en framgång men riskerar även att vara kontraproduktiv om den inte faller kunden i smaken.

Det är även möjligt för störningar att uppstå då resultat presenteras, det kan vara allt från brister i säkerhet till att man misslyckas med att framföra det budskapet som var avsett.

1.4. Affärsidésynsättet

Critical Mass har en hög yttre effektivitet, men även en hög inre effektivitet. Critical Mass framstår som ett mycket framgångsrikt företag men egentligen underpresterar de kraftigt då de i stor utsträckning väljer bort att expandera och utvecklas.

Företaget befinner sig i stabiliseringsfasen i affärsidéns livscykel, även om de har förlorat några större kunder så framgår det inte om de övergått i en nedgångsfas. Viljan inom Critical Mass finns för att expandera och övergå i en revitaliseringsfas, samtidigt är inte organisationen villig att ta till sig kunder som inte är tillräckligt stora. Critical Mass som organisation följer detta mönster för varje kund som inleds med sökfasen (När kunden utlyser att de söker en ny tjänsteleverantör), för att sedan efter ett omlopp återvända till omvandling då kunden antingen nytecknar med Critical Mass eller går över till en konkurrent.



1.5. S.W.O.T.

Styrkor: Kompetent, god legitimitet, attraktiv arbetsgivare, liten men prestigefylld klientel.

Svagheter: Inte så välkänt på marknaden, kunderna förstår inte försäljningskonceptet.

Möjligheter: Kraftigt innovativt, fortsatt expanderande marknad.

Hot: Konkurrenternas starka varumärken, ovillighet att ta i nya kunder.

2. Problemområden

2.1. Organisation

Varje kund måste godkännas av Hellard. Detta är ur expansionshänsyn en kontraproduktiv process som kan korrigeras genom att Hellard delegerar detta till t.ex. Marknad som redan idag är de som gör de inledande värderingarna av potentiella kunder. Detta kan orsakas av att Hellard känner sig osäker i sin roll som IT innovatör, rent av konkurrerad av den kompetens och innovation som det ställs så höga krav på att de anställda ska besitta.

2.2. Intressentsynsättet

Critical Mass har en liten med prestigefylld kundportfölj, de väljer dock aktivt bort en stor andel av de intressenter som söker sig till organisationen för att uppfylla sina mål. Frågan är hur Critical Mass tidigare har föreställt sig ekonomisk tillväxt utan att förvärva nya kunder. Prestige är viktigt när nya kunder väljs och omsättningen i projektet som behöver skapas, detta innebär att Critical Mass endast vill ha en väldigt specifik grupp av kunder. Detta skapar ett problem då det framgår att ingen konkret marknadsföring sker mot dessa kunder innan de själv begär "new agency request", vid vidare analys med systemsynsättet så identifierades just omsigering som en av de lättaste momenten när man hanterar en kund.

2.3. Systemynsättet

Systemsynsättet identifierar huvudsakligen de störningsområden som kan uppstå, detta är både ett problem samt en del av lösningen. Givetvis ser man det som ett problem när en störning uppstår i verksamheten för Critical Mass, men motsvarande störning hos en konkurrent kan istället medföra möjligheter.

2.4. Affärsidésynsättet

Affärsidé är att sälja in sig till principaler som en "agent of records", många av kunderna förstår inte hur detta skiljer sig från en vanlig webbyrå som gör en internetlösning. En av anledningarna till detta kan vara, så som framgår i materialet, att Critical Mass förvisso har en väldigt hög legitimitet, men samtidigt är en relativt okänd aktör på en konkurrensutsatt och global marknad. Även om Critical Mass i sin grundtanke motsätter sig expansion så är de i behov av ett starkt eget varumärke för att ge legitimitet åt de tjänster som de vill ska skilja dem från konkurrenterna.

3. Handlingsalternativ

3.1. Organisationsform

Hellard befinner sig mest troligen på **behovspyramidens** fjärde steg där uppskattning- och statusbehov är viktigt. Hellard behöver arbeta med sig själv enligt behovspyramiden, att besluten om nya kunder måste upp på absolut högsta nivå är inte hållbart. Hellard tog stora risker och valde att omvärdera sin karriär när han startade Critical Mass, vilket indikerar att han tidigare befunnit sig på den högsta nivån av behovspyramiden, självförverkligande. När Hellard når denna punkt igen och kan delegera kundfrågorna ner i organisationen får han tid över till viktigare saker. Organisationen får då de befogenheter och möjligheter som behövs för att utveckla kundportföljen enligt de direktiv som sätts. Det finns egentligen inget behov av en formell omstrukturering av organisationen då det som bryter organisationens mönster är just Hellards byråkratiska hantering av kundfrågor.

3.2. Intressentsynsättet

När jag studerar Critical Mass, som är i så stort behov av kompetens och kreativitet så uppfattar jag ett tomrum vid analys genom Intressentsynsättet. Det saknas en väldigt viktig intressent som inte nämns i materialet, då varje kundrekrytering sker med ett eller några års mellanrum så innebär det att det akuta rekryteringsbehovet är lågt. Critical Mass bör alltså skapa kontakt med en intressent som kan uppfylla detta behov i den omfattning som behövs, t.ex. een eller flera organisationer inom utbildningsväsendet som kan förse organisation med kompetenta och kreativa människor.

3.3. Systemsynsättet

Detta synsätt identifierar olika externa störningar, det kan potentiellt ske under återkontrakteringen av en befintlig kund och inmatningen till processen, vid transformationen eller vid presentation och drift av lösningen. Det framgår tydligt att det är relativt lätt att teckna ett nytt avtal om förlängning med en befintlig kund, dock framgår det även att Critical Mass har förlorat viktiga kunder till konkurrenter. Alltså bör Critical Mass kunna använda samma störningspotential hos konkurrenterna genom att uppvakta potentiella kunder redan innan de utlyser en "new agency request". Delvis för att visa på närvaro men även för att i förtid bygga upp en positiv relation med en framtida önskvärd kund.

3.4. Affärsidésynsättet

Redan i affärsidén, eller så tidigt som när Mercedes Benz blev den första kunden till Critical Mass, så tydliggörs att företaget inte är intresserat av att hantera små kunder. Samtidigt så arbetar de med personalidén väldigt mycket för att motivera och inspirera de anställda till perfektion i kompetens och innovation för att leda företaget framåt. Det vore kostnadseffektivare att istället för att spendera de stora beloppen på personalidén för att uppfylla affärsidén, anpassa affärsidén till att uppfylla personalidén då dessa två synsätt är mycket tätt sammanknutna. Avsikten är alltså att istället för att engagera personalen i små kulprojekt som att utveckla applikationer till telefoner eller hemsidor, helt enkelt acceptera små kundprojekt för att på så sätt få utveckla sin expertis, innovationsförmåga och täcka kostnaderna för detta. Eventuellt kan detta genomföras under ett annat varumärke extern för att bibehålla den attityd som finns i **organisationskulturen** inom Critical Mass som är "you are judged by the company that you keep"

4. Analys

Critical Mass har en relativt unik plats men samtidigt så bär hela organisationen på den legitimitet den fått från de stora varumärken som idag är dess principaler. Organisationen behöver differentisera sig för att säkra sin framtid på en mer globaliserad och konkurrensutsatt marknad. Det absolut viktigaste, enligt min åsikt i just detta moment, är att i ett tidigt skede förändra organisationen genom att omarbete **affärsidén**. Att ha en målgrupp är positivt men möjligen är just den målgruppen som valts aningen snäv. Critical Mass skulle kunna expandera avsevärt om de kompromissar på storleken på de projekt de tar sig an. Följande är omöjligt att utröna utan att göra en korrekt marknadsundersökning, men rent teoretiskt så bör det finnas fler kunder som kan satsa t.ex. \$250 000 årligen, än det finns kunder som är villiga att satsa \$500 000 årligen.

Följande denna lösning kommer andra frågor som också är viktiga för fortsatt expansion, som att Hellard kan delegera kundrekryteringen till t.ex. Marknad och därmed övergår till ett mer demokratisk ledarskap. **Intressentsynsättet:** Att man knyter kontakt med utbildningsväsendet för att säkerställa framtida kompetenser. **Systemsynsättet:** Att uppvakta potentiella kunder redan innan de begär "new agency request". **Affärsidésynsättet:** Att man inleder en bearbetning av det egna varumärket för att ge validitet till de tjänster man säljer.