

Strategiske indsatser, der bringer virksomheden op i et højere gear

Fællesadministration giver tid til kundepleje

Fælles administrative funktioner for de lokale afdelinger gør det muligt at købe billigt ind og holde de administrative omkostninger på et minimum. Samtidig kan de lokale mestre koncentrere sig om at få kunder i butikken og levere god service, der kombinerer det bedste fra håndværk og butik



Michael Lund Kristensen adm. direktør
i BT Gulve. Foto: Jens Hemmel

BT Gulve startede i Fredericia og har i dag 12 afdelinger i forskellige byer i Danmark. I alt rummer virksomheden 60 medarbejdere, hvoraf seks er i den fælles funktion, der klarer al administration og styring.



Bygger på servicetankegangen fra detailverdenen

BT Gulve er en detailbutik i en håndværkerbutik. Håndværk fylder meget, men service-tankegangen fra detailverdenen er meget vigtig. Men virksomheden er hverken en stor detailkæde eller en stor håndværkervirksomhed. I stedet stræber de efter at optræde som selvstændige købmænd og samtidig få stordriftsfordelene.

- For os er service og kundetilfredshed vigtigt. God betjening, hjælp til at vælge materialer og ordentlig oprydning og rengøring, når vi er ude hos kunderne – det er med til at profilere os som virksomhed, fortæller Michael Lund Kristensen, adm. direktør.

Samtidig vil BT Gulve gerne være det lokale, men landsdækkende firma. Alle afdelinger har en lokal mand, der er økonomisk medansvarlig. Det giver netværk og dermed opgaver. Især i starten var væksten drevet af det lokale netværk.

- Netværk gør alting lettere. Der hvor vi slår de andre, er i kraft af vores lokale netværk, fortsætter Michael Lund Kristensen.

God betjening, hjælp til at vælge materialer og ordentlig oprydning og rengøring, når vi er ude hos kunderne – det er med til at profilere os som virksomhed

Michael Lund Kristensen

Eksempelvis tager BT Gulve ikke penge for en tæpperest – i stedet skal man komme med en hjemmebagt kage! Det giver trafik i butikken og en positiv relation til kunderne.

Fællesadministration

Den samlede fællesadministration blev skilt ud for sig selv som selvstændig funktion for tre-fire år siden, som en del af et lokalt generationsskifte i Fredericia, hvor Michael Lund Kristensen trak sig ud af den lokale filial i Fredericia. Inspirationen kom fra kæde-virksomheder, der er meget udbredte i detailhandlen. Der var bare ikke nogen, der havde erfaring med at lave franchises i håndværksforretninger.

- Hver afdeling er som en franchise. De driver deres egen forretning, men de ved, hvor de skal gå hen med deres problemer og udfordringer. Nogle gange tager virksomhedens ledere også rundt

og besøger de andre lokale virksomheder. Dels for at forhindre fejl, men også for skabe læring på tværs, fortæller Michael Lund Kristensen.

Hver afdeling skal have en lokal mand i spidsen, som har et medejerskab af den lokale afdeling - mellem 15 og 48 %. BT Gulve ejer under alle omstændigheder mere end halvdelen, og har dermed bestemmende indflydelse.

Samarbejde og lokalt ansvar

Fællesadministrationen, der inkluderer markedsføring, indkøb, logistik, jura og bogholderi, indeholder også sparring for de lokale partnere på ledelsesopgaverne.

- Den lokale chef skal sørge for at bygge et netværk, skaffe kunder og sælge varer, resten bliver klaret af fællesadministrationen, fortæller Michael Lund Kristensen.



Fællesadministration

Alle virksomheder rummer aktiviteter som er synlige for kunderne og aktiviteter der ikke er. Fx kan kunderne se, hvordan arbejdet udføres, men de kan ikke se hvordan varerne bliver købt ind. De synlige aktiviteter kalder man front office, mens de usynlige er back office, også kaldt fællesadministration. Den vigtigste forskel er, at front office aktiviteter skal tilpasses

kundens behov, mens fællesadministrationens aktiviteter helst skal gøres så ens som muligt, for at holde omkostningerne nede. En fællesadministration er et centralt kontor, der udfører opgaver indenfor løn, markedsføring, indkøb, logistik, jura og bogholderi. På den måde kan flere virksomheder eller lokalafdelinger få fordele af at samle de administrative opgaver.

Butikkerne låner i høj grad medarbejdere af hinanden, når der kommer store opgaver. Hver afdeling har sit eget CVR-nummer, og så afregner de internt efter en fast prisbog, når opgaver går på tværs.

Salgsopgaven foregår lokalt i den enkelte afdeling. Den lokale mand har medarbejdere i butikken og har håndværkere kørende. De større har også en konduktør, der hjælper med at give tilbud og holde øje med arbejdets udførelse.

På et tidspunkt havde de samlet alt centralt og var oppe på otte centralt ansatte. Det var imidlertid ikke hensigtsmæssigt, forklarer Michael Lund Kristensen:

- De mistede noget af den lokale nærhed. Derfor gik vi ned til seks medarbejdere i fællesadministration, og flyttede telefonopgaver og opgavearkiv ud til den enkelte afdeling. Men vi vil stadig gerne udvikle virksomheden og øge væksten. Det gør vi ved at være opmærksomme på, hvor der er vækstmuligheder og det handler især om de menneskelige ressourcer. Hvor er der én, der kan og vil?

Kunderne får butiksoplevelsen helt hjem i deres egen stue

Det der virkelig betyder noget for Michael Lund Kristensen er, når en kunde køber noget for anden gang:

- Når folk kommer til os, skal de have en oplevelse af, at vi gør det let for dem.

Hvorfor ikke dele tingene mere,

få nogle fordele af fx fællesadministrationen,

og så bruge tiden til det vi hver især er gode til?

Michael Lund Kristensen

Udnyt de åbenlyse fordele

BT Gulve stiller høje krav til medarbejderne om fremtoning og rettidighed mv. Til gengæld giver de også en høj grad af tillid. Man skal opbygge gensidig respekt gennem synlig ledelse. Og så er det vigtigt at have humoren med! Noget gange er det en god idé at lade Michael komme og være bussemand og så lade den lokale chef være konstruktiv bagefter.

Byggebranchen kan lære af andre brancher. Michael Lund Kristensen undrer sig blandt andet over, hvorfor der ikke er 2 eller 3-holds skift i byggeriet, så fagene kan komme til i en praktisk rækkefølge. Eller hvorfor der ikke sættes mere fokus på kundeservicering og betjening – for det er jo kunderne, der lægger pengene i butikken. Ifølge Michael Lund Kristensen er der et stort, uudnyttet potentiale i byggeerhvervet:

- Det er sært, at håndværksmestre ikke i højere grad danner kæder – også på tværs af fagene. Det sker jo i alle andre brancher. Hvorfor ikke dele tingene mere, få nogle fordele af fx fællesadministration, og så bruge tiden til det vi hver især er gode til? Jeg vil hellere eje 15 % af en lagkage end 100% af en kiks!

I stedet for at problematisere eller overlade kunderne til sig selv med deres problemer handler det om at hjælpe dem – og så selvfølgelig overholde aftaler om tid, pris mv.

Nogle håndværkere udnytter, at kunderne ikke er professionelle medspillere. I stedet vil BT Gulve selv fortælle, hvad forventningerne er og hjælpe med at løse problemerne – fx aftale bortskaffelse af gamle fliser i stedet for bare at efterlade dem i et hjørne. Kunderne skal have samme oplevelse som i en butik.

Medarbejderne trækker som et hold, men har et stort lokalt ansvar

Alle de lokale chefer er partnere i virksomheden – på lige fod. Det er vigtigt, at der er en holdånd, også mellem salgsfolk og håndværkere, som ellers let kan se skævt til hinanden.

- De bliver opdraget til gensidig respekt og forståelse af, at de skaber hinandens forretning. Den holdning skaber vi ved at være omkring dem og sørge for at gå foran med et godt eksempel. Fx hjælper jeg også til med det praktiske, når det er nødvendigt. Chefen skal ikke gøre sig overflødig, men gå foran med et godt eksempel, siger Michael Lund Kristensen.