

All business is local

Att affärer är lokala är en välkänd sanning. Ändå gjorde ett multinationellt företag denna frågeenkät, för att fånga upp synpunkter från sin globala marknad.

Man frågade så här;

”Vill ni vara vänlig att ge er ärliga åsikt hur man finner lösningen på matbristen i resten av världen?”

”I Afrika visste man inte vad ”mat” var. I Östeuropa visste de inte vad ”ärlig” betydde. I Västeuropa kände de inte till ordet ”brist”. I Kina visste de inte vad ”åsikt” innebar. I Mellanöstern var ordet ”lösning” obekant. I Sydamerika visste man inte vad ”vänlig” betydde och i USA hade man ingen aning om var ”resten av världen” låg.



Integration

Uppe till vänster i bild diskuteras integration.
Nere till höger i bild praktiseras integration.



Fusioner

”En blandning av sött och salt”, sjöng Lasse Berghagen på Skansenscenen om Mälarens och Saltsjöns förening i Strömmen. Nej, så vacker och glittrande är sällan en fusion. Tvärtom!

De flesta misslyckas och når inte alls upp till sina ställda mål. Två styrelser har äntligen kommit överens. Nästan alltid är bevekelsegrunderna lägre kostnader, högre intäkter och härigenom ett bättre resultat, som snart ska lovas aktieägarna.

Den bakomliggande och oftast felaktiga matematiken säger, att kostnaderna 2 + 2 ska bli 3 och intäkterna 2 + 2 ska bli 5. Den charmen förlamar! Aktieägarna är förväntansfulla och kursen stiger.

Bland medarbetarna däremot, hittar man de förtvivlade, de förväntansfulla, de oroliga, de vilsna, de karriärsugna och också många uppgivna. Det är en brokig och vilsen skara, som omgående måste tas om hand. Och det kan man ju förstå – från att kanske ha varit värsta konkurrenter ska man nu bli kollegor. Hanteringen av kulturerna är lika avgörande för fusionen, som hanteringen av bortstöttningsmekanismer för transplantationen.

Mål och struktur

En klar uppfattning om hur den framtida strukturen på det framväxande företaget ska se ut och vilka mål, som är viktigast måste finnas. Dessa skapas på de grövre ramar, som styrelserna kommit överens om och utgör själva ledstjärnan för fusionsgeneralen och hans team, som måste finnas redan första dagen.

Ledningen

Fusionsgeneralen har ett tungt lass att dra. Detta kan han inte klara utan sitt nya ledningsteam, som bör bestå av medarbetare från båda företagen. Helst i samma antal från båda organisationerna för att markera, att ingen är prioriterad – endast fusionens genomförande är helig.

Detta är en viktig signal, som omgående uppfattas av all personal. Beroende på fusionens storlek och komplexitet underlättar det alltid att tillsätta ett antal projektgrupper med olika uppgifter, som är direkt avgörande för det framväxande företagens form, och på så sätt också avgörande för fusionens framgång. Också dessa grupper bemannas av sakkunniga medarbetare från de båda bolagen. Även projektledarna bör komma i lika antal från båda företagen. Uppgifterna är väsentliga och områdena centrala exempelvis; organisation, nya chefer, sortiment, produktion, distributionskanaler, ekonomisystem och varumärken etc..

Största hotet

Det allra vanligaste skälet till misslyckade fusioner är missnöjda medarbetare och anledningen är alltid, att informationen inte sköts ordentligt. Den kan ha varit för sen, för osaklig, för otillräcklig eller till och med obefintlig.

En oinformerad medarbetarskara är det absolut säkraste sättet att misslyckas. Informationen ska skötas av någon i ledningsteamet

Farlig fallgrop

Både ledningsteamet och de olika projektgrupperna med medlemmar från båda företagen ställs dagligen inför valet mellan den absolut bästa lösningen på en fråga eller den politiskt enklaste, som lite fejt baseras på en sorts minsta gemensamma nämnare.

Vacklar ledningen med detta, sänder det oerhört farliga signaler och många mindre beslut blir då också offer för den minsta gemensamma nämnarens politik. Härigenom äventyras hela fusionens värde.

Än en gång kan det underlätta att tänka på kirurgen – han kan varken tillåta sig eller patienten – något annat än det bästa. Och det kan inte fusionsgeneralen heller, för framgångsrikt fusionsarbete handlar ytterst om fyra lika viktiga saker; Ständig feedback, snabb information, snabba korrigeringar och ständiga uppföljningar, där förträfflighet i den ena inte kan kompensera brister i någon av de andra.

Lasse Berghagen sjöng om sött och salt. Fusionsgeneralen måste dessutom hantera surt och beskt!



Vad är egentligen affärsutveckling?

Affärsutveckling är inte en lyckad reklamkampanj, inte en ny order, inte heller flera säljare, inte ens en ny marknadschef och inte heller ett nytt affärssystem. Det är summan av alltihop. Har vi sagt det har vi också sagt, att det finns bara en enda person som kan vara affärsutvecklingsansvarig och det är den person, som har ansvaret för företagets alla funktioner – VD, och bara VD!

Precis som för tamburmajoren, som ansvarar för såväl takt som ton och marschriktning. Alla saker är lika väsentliga, för utan den ena förmår inte de andra.

Överlägsenhet inom ett område kan inte kompensera underlägsenhet inom ett annat.

Man bör dela in och mäta affärsutveckling i två delar; den inre effektiviteten och den yttre.

Den inre effektiviteten är allt det arbete som utförs innan erbjudandet når marknaden. Den yttre effektiviteten handlar om hur erbjudandet hanteras på marknaden.

För det förhåller sig med affärsutveckling på samma sätt som med den berömda kedjan – den är inte starkare än dess svagaste länk. Av det följer att koncentration måste ägnas de svagaste länkarna. Det vet VD och det vet tamburmajoren också!

Så vad har vi då sagt med detta?

- Affärsutvecklingsansvarig är VD, och bara VD.
- Identifiera de svagaste länkarna.
- Koncentration på dessa.
- Gå nogga igenom reklamationerna, det kommer att ge bra ledtrådar.



Affärsidé

En affärsidéns kvalitet kan inte utläsas av dess formulering – utan enbart av dess tillämpning. Härigenom får ändå formuleringen betydelse eftersom den underlättar eller fördunklar tillämpningen. Den ska vara enkel och snabbt kommunicerbar, förstås av alla och ändå vara korrekt i sin färdanvisning.

Betraktelsemässigt kan man kanske dela in detta svåra ämne i tre delar för att försöka förstå innebörd och konsekvens:

- Affärsidéns syfte och tillämpning.
- Affärsidén i tiden.
- Affärsidéns bieffekter.

Affärsidéns syfte bör vara en ansats till koncentration av sin kapacitet mot något marknadsutbyte, alltså ett sätt att kunna rikta sin samlade förmåga mot något uttalat, som i sin tur ger ett utbyte i form av sökt resultat.

Affärsidén i tiden är naturligtvis en mycket svår sak att hantera genom, att de flesta affärsidéer som skapas idag baseras på befintliga dagslägen, som med lite tur kan ligga rätt i tiden. Men som också kan ligga besvärande fel i tiden. Denna parameter är endast helt fri att hantera för nystartade företag, medan de redan etablerade tvingas leva med sina lik i lasten och därför endast kan försöka anpassa idén till nya förutsättningar.

McDonald's ligger helt rätt i tiden genom snabbheten och valfriheten av tidpunkten för ätandet.

Affärsidéns bieffekter kan jämföras med medicins bieffekter. Desto starkare medicin, desto starkare bieffekter. Detta mått visar egentligen kraften i affärsidén och påtalar också bristen på kraft. Således, ju större bieffekt desto bättre affärsidé och tvärtom.

Tittar vi på McDonald's affärsidéns bieffekter så kan man säga, att de har lärt en hel generation dåligt bordsskick. Den har också lärt en hel generation, att äta när man har lust-- inte när matsalen är öppen. Dessutom har den lärt oss att parkera vårdslöst.

På samma sätt har IKEA uppfostrat en hel generation till möbelbyggare. Kraftfulla affärsidéer med andra ord, eftersom bieffekterna är så påtagliga.

IKEA och McDonald's har båda haft förmånen att få forma sina idéer till rätt sak i rätt tid utan belastande begränsningar från det förgångna. Deras bekymmer lär sannolikt dyka upp i framtiden när nya värderingar gäller och deras framgång och position idag blir en belastning.



Positionering – en betraktelse vid Nybrokajen

En äldre dam står och matar fåglar. Där finns svanar, änder, kråkor och i luften några måsar. Plötsligt slänger damen en större brödbit i vattnet och en mås dyker kvickt och kniper den före dom andra fåglarna.

Svanarna och änderna ser brödbiten, men har ingen chans att kunna ta den. Kråkorna och kajorna däremot försöker – men hinner inte. De gör istället gemensam sak mot denna fiende. De anfaller i luften och försöker hacka måsen i huvudet. Det är en strid på liv och död.

Måsen får inte tillräckligt med utrymme för att kunna flyga ordentligt – utan flaxar, nästan stillastående, medan de andra går till allt vildare anfall. Måsen har ett enda val, som det synes – att släppa brödbiten och låta någon annan ta över den ensamma fienderollen, annars går den mot en snar död.

Nu gör inte måsen det. Istället slutar den flyga och nästan ramlar ner i vattnet, där den sätter sig gungandes på måsars vis. De andra tvingas avbryta sina attacker, för de kan inte vara i vattnet. Dom kan inte heller tillåta sig att flyga så nära, att dom riskerar att hamna i det. Måsen har vunnit och kan ensam och oskadad avnjuta sin nyvunna brödbit, trots en i antal överlägsen fiende.

Vad var nu detta? Jo, ett maximalt hanterande av den egna operationella effektiviteten och nyttjande av den strategiska positionen.

Så här förhåller det sig; De flesta förväxlar idag operationell effektivitet med strategi. Man för in nya produktivitetshöjande och kostnadssänkande insatser för att bli billigare än konkurrenterna, som i sin tur gör samma sak och prisspiralen går rakt ner, tillsammans med lönsamheten. Inget företag kan i längden behålla sin konkurrensfördel om den enbart baseras på, att göra samma sak som konkurrenterna ännu billigare.

Detta kallas den operationella effektiviteten och betyder bara, att man gör just samma sak som konkurrenterna lite billigare. Sådana försprång hämtas alltid in. Företaget måste också göra andra annorlunda, värdeskapande insatser för kunden. Först då, har det skaffat sig en strategisk position – precis som måsen.

Måsen var inte bättre flygare i sitt begränsade luftrum. Den flaxade med vingarna på samma sätt som sina fiender. Alla visade upp sin operationella effektivitet, men måsen vann genom att sätta sig i vattnet – en ointaglig position i detta läge och därmed – en strategisk positionering.



Affärsutveckling eller kejsarens nya kläder

Få, om ens någon, är lika mottagliga för nya idéer som företag och konsulter. Senaste nyheterna kallas för Lean Production, ISO, Sex Sigma, Ständiga förbättringar, med flera.

Kårt barn har många namn. De olika förespråkarna hävdar att de är helt olika saker. De har rätt såtillvida, att Volvo och SAAB är olika, men fel såtillvida att båda är vägberoende transportmedel på gummihjul och på så sätt fyller de ändå samma funktion.

Metoderna har alla sin upprinnelse i Japan, som efter andra världskriget tvingades att ställa om all sin produktion av krigsmaterial till fredliga produkter. Man tog inspiration från väst och förälskade sig i tanken på amerikansk "massproduktion".

Toyota sägs vara först ut och myntade begreppet Kaizen, som betyder "förbättring" på japanska. Synsättet var att allt som inte var värdehöjande var slöseri och därför omgående skulle elimineras.

Statiska manualer och gamla arbetsbeskrivningar förvisades direkt till historiens källarvalv. Nya vindar blåste, totala grepp skulle tas, inget fick stå utanför. Allt relaterades till sitt värde, i och för helheten. Saknades påtagligt värde – ut!

Det amerikanska universitetet MIT imponerades och vidareutvecklade synsättet och passade samtidigt på att döpa om det till "Lean Production", som idag är den vanligaste benämningen på det syn- och arbetsättet.

Få managementkonsulter vågar avstå från att använda uttrycket i sina offerter.

Lean Production är heligt!

Låt oss titta lite närmare på Lean Production

Alla moment som inte är värdehöjande är överflödiga ska därför bort.

Låt oss gå in i vårt eget kök hemma och kolla de olika arbetsmomenten. Ta diskningen som exempel. Det ska dukas. Tallrikar och glas tas ur köksskåpet och ställs fram på bordet. Efter måltiden ska de in i diskmaskinen. Efter diskningen ska de in i skåpet igen. Tallrikarna och glasen har tre landningsplatser; skåpet, bordet, diskmaskinen och skåpet igen.

Med ett Leanskt synsätt är ett av momenten inte värdehöjande, bara arbetsbelastande – skåpet. Alltså, ut med skåpet och ersätt det med en diskmaskin till, så turen istället ser ut så här. Från diskmaskin 1 till bordet, från bordet till diskmaskin 2. Synnerligen logiskt och rationellt! Eller hur?

Vad har detta med modern affärsutveckling att göra?

Massor! Ordet affärsutveckling är så populärt och allomfattande, att ingen har en rak och klar definition av innebörden. Allt ryms under namnet. Det finns inte en konsult eller reklambyrå, som inte talar om affärsutveckling på sin hemsida. Att den sedan innehåller precis vad som helst – bidrar till ytterligare förvirring.

Affärsutveckling är i behov av samma syn- och arbetsätt som Lean Production. Bara precisa och värdehöjande moment borde tillåtas. Problemet är bara, att alla har sin egen definition av innebörden och hur ska man då kunna bestämma vad, som är värdehöjande och vad som är onödigt och följdenligt borde elimineras.

Kejsarens nya kläder

Låt oss undvika sagans innebörd och istället försöka hitta konkreta mål för god affärsutveckling. Kanske skulle man kunna enas om målet "egen lönsamhet genom effektiv distribution av prisvärd kundtillfredsställelse".

Har vi sagt det, har vi också sagt att marknadsbearbetningen ska vara kostnadseffektiv och mål-inriktad med prisvärda erbjudanden. Nu blev det plötsligt betydligt enklare. Vi har två huvudspår:

- 1) Kostnadseffektiv marknadsbearbetning.
- 2) Prisvärda erbjudanden.

Här lämnar vi de "prisvärda erbjudandena", eftersom de är branschspecifika. Istället tittar vi på den "kostnadseffektiva marknadsbearbetningen", som bara den i sig själv en hel vetenskap med mängder av experter och ännu fler synsätt.

Det finns dock en sak som ingen kan tillåta sig att undvara – precisionen i marknadsansträngningarna måste vara optimal, annars ingen kostnadseffektivitet och då heller ingen acceptabel lönsamhet och på sätt heller inte någon lyckad affärsutveckling.

Så kejsaren får nog ta på sig brallorna igen!



Framgångsrika företag

Företag med ständig framgång har alla en sak gemensamt.

Forskarna och tillika författarna Collins och Porras från Harvard ägnade sex år åt att försöka finna någon gemensam nämnare hos framgångsrika företag. De kom att undersöka mängder med företag i olika branscher – med en enda sak gemensamt – den ständiga framgången.

Man började söka i termer av överlägsna planer, sofistikerade affärsidéer, karismatiska ledare, snillrika organisationer, geniala produkter, raffinerad marknadsföring och distribution, datamognad och naturligtvis uppmärksammad reklam.

Det visade sig t o m att beryktade ledare inte alls var någon självklar tillgång. Det mesta kom på skam, för inget visade sig vara en allomfattande framgångsformel. Man tvingades vidga söktekniken till

att omfatta också mjuka värden. Och då fann man, att samtliga framgångsrika företag, utan undantag, hade en sak gemensam – passionen.

Samtliga hade ett passionerat förhållande till sin vision – sin ideologi. Vinstmedel återinvesteras till att säkerställa visionens infriande. All personal står enig och passionerad bakom. Chefen är mera arkitekt och vårdar och värnar om visionens efterlevnad. Han eller hon är dessutom oftast internrekryterad. Prioriteringar blir enkla och alltid relaterade till betydelsen för visionens uppfyllelse.

Intressant är också iakttagelsen, att dessa företag är oerhört riskbenägna, om det handlar om äventyr som ligger inom ramen för visionens förverkligande. Och för det krävs en överblick av helheten tillsammans med en god insikt i närområdena, ungefär som på bilden här intill.



Försäljning, för viktig för att överlåtas till säljarna?

Sanningens ögonblick för all framgångsrik affärsutveckling, alltså det ögonblick som alla företagens ansträngningar syftar till – lönsam och långsiktig kundtillfredsställelse genom betalande kunder.

En order är inte en avslutad affär – det är en påbörjad relation. Nu ska löften infrias och förväntningar uppfyllas och kanske ytterligare affärer göras. Det illustreras av följande exempel:

En svensk börsnoterad kemikoncern med säljande dotterbolag och agenter över hela världen hade väldiga problem med lönsamheten. Volymerna däremot var avsevärda. En konsult anlätades – jag.

Efter besök hos de flesta dotterbolag och agenter, och sambesök med deras säljare visade det sig, att de kostymklädda säljarna, som träffade de lika kostymklädda inköparna hade en enda sak gemensam – man behärskade inte ämnet kemi!

Vad betydde det då? Jo, att säljsamtalen kom att handla om pris och rabatter och bara det. Förödande och dessutom ironiskt – för såväl säljande som inköpande företag hade mängder med kemister och laboratorier bakom sig. Konsultens förslag blev, att istället försöka få dessa kunniga kemister att komma till tals med varandra och låta säljarna få en annan inriktning.

Lättare sagt än gjort, speciellt med ett gigantiskt motstånd från de egna säljkårerna. Man löpte ju risk att detroniseras. Efter mycken möda lyckades vi i alla fall få två dotterbolag att pröva konceptet – att rikta om säljarnas mål till att endast bjuda in

kundens kemister till seminarier och workshops med kemisterna från det egna bolaget. Projektet gavs sex månader och alla säljare och säljchefer var helt övertygade om, att det skulle gå fullständigt åt fanders - att blanda in "vitrockarna" i affärerna och att den gamla ordningen snart skulle återställas och att man dessutom skulle bli av med det där svenska konsulteländet.

Så blev det inte, för vips var prisdiskussionerna borta! Kemisterna lutade sig gemensamt över provrören och diskuterade olika problem och lösningar. Trevligt var det och kul hade man och det slutade med, att kundernas kemister talade om för sina inköpsavdelningar exakt vad man ville ha. Och det fick man – utan rabattdiskussioner!

Projektet avslutades innan de sex månaderna för bevisen var så överväldigande, att koncernledningen beordrade samtliga dotterbolag att arbeta efter denna modell. Agenterna kunde man naturligtvis inte beordra – bara visa hur det skulle kunna skötas. Efter fyra månader var alla dotterbolag och agenter inne på detta spår. Lönsamhet var skapad.

Många säljare slutade för att bli rabattdistributörer hos andra arbetsgivare. Andra började plugga kemi.

Den här dramatiska och ganska blodiga historien är inte bara sann. Den är dessutom överförbar till de flesta branscher. Har inte situationen ännu uppstått, så är den på väg. Eller ännu värre – den har kommit – men du har inte märkt det. Så var det i kemikoncernen. Och så var det för blomsterförsäljarna på Nytorget!



Rabatter eller marginalaffärer

Rabatter eller marginalaffärer – offensiva vapen eller tecken på begynnande svårigheter? I dessa tider måste vi snabbt inse skillnaden!

Säljaren säger att vi inte får ordern om vi inte rabatterar ordentligt. Det finns få chefer som motstår orderluften, även när rabatten är hög. Och det är nog riktigt, för säljfunktionens ansvar är ju ändå först och främst att hämta hem order på de produkter och erbjudanden man har.

Varning, varning! Ledningen måste förstå signalerna. Så vad handlar det om? Jo, om en balansgång mellan kundtillfredsställelse och täckning av egna fasta och rörliga kostnader.

Alla företag är uppbyggda för att kunna leverera en vara eller tjänst till en viss kundtyp, till ett visst pris. När priset inte längre går att få hjälper rabatter. Men bara ett tag, för marknaden talar tydligt och klart om när alternativ finns!

Att arbeta vidare med rabatter och begränsad kostnadstäckning är förståeligt, men bara tills man har anpassat sig. Och nu är det bråttom! Riktigt bråttom!

Nu finns tre vägar:

- Banta kostnaderna så att priserna duger utan rabatter.
- Utveckla/göra om erbjudandet till att rättfärdiga priset.
- Lite av båda.

Andra vägar finns inte!

Denna balansakt hanteras genom att korrigera erbjudandet till marknaden, och faktiskt oftast också affärsidén, så att båda beskriver det du erbjuder och det du vill ha tillbaka från marknaden i form av kostnadstäckning och vinst.

Det handlar om att välja – bort och till – så att den egna kostnadskostymen är exakt anpassad till kundtillfredsställelsen. Att välja till är enkelt. Att välja bort är svårt. Ungefär som att banta. Trist och tråkigt men nödvändigt!

Det gäller att förstå balansen mellan externa erbjudanden och deras interna motsvarande belastningar, alltså den samlade operationella effektiviteten. Och därmed också lönsamheten.

