



“Management By Facts”

– Ledarskap byggt på fakta
nödvändigt för att hänga med

Det var en gång en tid då svenska företag blev mycket framgångsrika för att de tillverkade produkter av hög kvalitet och gav hög service. Ledarna hylades för att de designade strategier som skilde sig från sina konkurrenter.

– Sagan är slut! Produkter och tjänster kopieras på några månader och de är 20 procent bättre än originalet. Vägen till framgång är istället att mycket snabbt anpassa sig till kundens behov,

” **Alla företag gör kundundersökningar men det märkliga är att det sker så slentrianmässigt.**

säger företagsgurun Johan Mathson som ser framgång hos företag som bygger sin verksamhet på fakta och inte kör på i gamla hjulspår.

Johan Mathson har i 20 år rest jorden runt för att hjälpa ledande svenska och internationella företag i över trettio länder att få bättre grepp om vad som krävs strategiskt för att stärka och bibehålla sin konkurrenskraft. Det handlar bland annat om olika strategiska mätningar, men i förläggningen också om hur deras organisation måste tänka och fungera och framförallt hur man förankrar sina strategier mer tids- och kostnadseffektivt än sina konkurrenter.

” Idag är det enkelt att vara kund för alla produkter och tjänster från etablerade företag är bra. Kvalité, tillgänglighet, kompetens och leverans är inget man konkurrerar med utan det är bara en självklarhet för konsumenten.

– Alla företag gör kundundersökningar men det märkliga är att det sker så slentrianmässigt. Många chefer säger till mig att de ”gör det för alla andra gör det”.

Själv förvänas Johan Mathson även över de företag som håller fast vid strategin att det som fungerade igår även fungerar idag och troligen även i morgon.

– De satsar på ”Management by Hope” trots att allt nu går så fort. En ryggsäck fylld med ”så brukar vi göra” är ett problem hur framgångsrika de än är. Som exempel var fyra av dagens tio starkaste varumärken i världen, i målgruppen 25-35 år, okända för fem år sedan.

SPRING MED FÖRSTÅND

Johan Mathson var som ung elitidrottare, han tillhörde landslaget i militär femkamp och spelade tennis på toppnivå. Drömmen var att bli gymnastikdirektör men det blev Handelshögskolan i Stockholm istället.

Idrottsvärlden får ofta bilda exempel och han jämför en 100-meterslöpare som går i mål med en företagsledare som bara stirrar på bokslutet den 31 december.

– Sprintern tittar omedelbart upp på den stora bildskärmen, han ser sin tid och om han vunnit. Företagsledaren ser på samma sätt hur det gått i sina siffror men... Ingen av dem har någon aning om hur deras nästa tävling slutar.

– En VD som istället använder en strategisk kundmätning är killen som springer 10 000 meter. Löparen siktar på världsrekordet, han får för varje 200 meter mellantider för att kunna hålla rätt tempo för att nå sitt mål. VD:n får samma kontroll genom att fråga sina kunder och han vet på det viset att företaget jobbar i linje med sin strategi.

Johan Mathson menar att de kriterier som gjorde svenska företag världsberömda snabbt håller på att blekna.

– Idag är det enkelt att vara kund

för alla produkter och tjänster från etablerade företag är bra. Kvalité, tillgänglighet, kompetens och leverans är inget man konkurrerar med utan det är bara en självklarhet för konsumenten.

– För 25 år sedan fick vi på Handelslära oss att framgång stavades ”smartness”, det gällde att designa strategier som skilde sig från konkurrenten. Undervisningen finns kvar trots att den till stor del spelat ut sin roll för idag blir en bra idé kopierad på några månader.

– De som nu sitter som chefer fick däremot väldigt lite utbildning i hur man effektivt och snabbt implementerar idéer och strategier i en organisation. Det som verkligen är viktigt för att hänga med i utvecklingen idag.

Johan Mathson ser via de stora exportföretag han jobbar mot att mycket hänt bland annat vad det gäller produkters livslängd.

– För tio år sedan mätte företagen andelen nya produkter i den totala försäljningen i ett femårsperspektiv. Idag handlar det om att mäta tre till sex månader. Så snabbt går det innan deras grejer blir kopierade och de blir dessutom bättre än originalen.

IMPLEMENTERA DET SVÅRASTE

Johan Mathsons företag 3S (www.3s.se) gör vartannat år en StrategiBarometer™ i Sverige och Europa. Senast svarade 880 chefer på bland annat frågan ”Vad är den största utmaningen?”.

– Bara 13 procent sa att det svåra var att fatta rätt beslut. Istället menade 40 procent att det stora problemet var att implementera besluten snabbare än man gjorde tidigare.

Då produkter och tjänster är jämförbara i kvalité söker kunden andra värden.

Johan Mathson graderar:

1. Kunden väljer för det första den leverantör eller partner som har det största engagemanget.
2. Var proaktiv. Försök hjälpa och förbättra för kunden innan problem uppstår eller denne frågar efter något.
3. Visa och tydliggör att du skapar konkreta mervärden för kunden. Företag gör ofta misstaget att tro att kunden fullt ut ser och förstår vad denne får ut av sin investering / samarbete.
4. Bli duktigare på att förstå kundens unika situation.
5. Skapa en kultur i företaget där alla vill ”walk that extra mile”, göra det lilla extra.

Johan Mathson ger några exempel på oväntad utveckling:

– Få köpte Skoda för tio år sedan, idag är det Europas femte största bilmärke för tjänstebilar! Trodde Nokia för tre år sedan att Google skulle komma med en mobiltelefon eller att penntillverkaren BIC skulle lansera en engångstelefon?

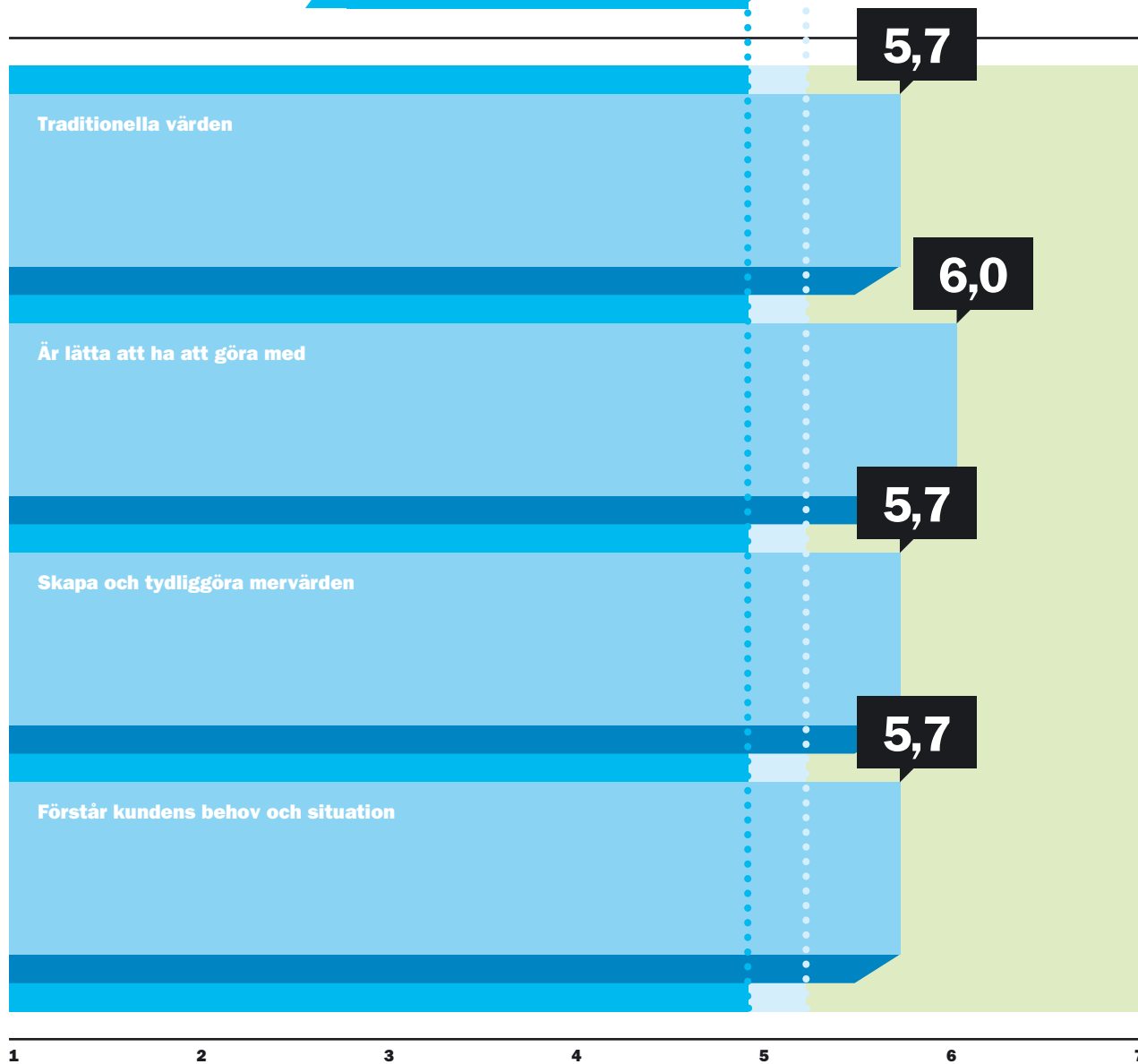
Utvecklingen bara fortsätter accelerera. Johan Mathsons konstaterar:

– En företagsledning står idag inför två val. Antingen väljer de ”Management By Hope” och jobbar på som de alltid har gjort men... Det kommer inte sluta lyckligt.

– Det kloka valet anser jag är ”Management By Facts”. Det handlar om att företaget samlar den information som går att få, bland annat från sina kunder. Med fakta ökar möjligheterna avsevärt för att på ett framgångsrikt sätt driva och utveckla affärer. ■

Ledande företag försöker nå betyget 5,2

De flesta företag eftersträvar betyget 4,9



Traditionella värden

Är lätta att ha att göra med

Skapa och tydliggöra mervärden

Förstår kundens behov och situation

5,7

6,0

5,7

5,7

Källa: Johan Mathson, 3S. 1 100 kunder har satt betyg på Söderberg & Partners. Betygsskalan spänner mellan 1 och 7.

Världsklass!

Söderberg & Partners blev en framgångsrik uppstickare då man 2004 valde att satsa på oberoende finansiell rådgivning. En strategisk kundattitydundersökning visar att den positiva utvecklingen fortsätter.

– Företaget får exceptionellt bra betyg. Det gäller traditionella värden, som att leverera bra produkter, men medarbetarna lyckas också ”Walk the extra mile” för att tillfredsställa kräsna kunder, konstaterar Johan Mathson på 3S som ansvarar för kartläggningen.

I föregående artikel presenteras företagsgurun Johan Mathsons undersökningsmetoder där han i drygt 20 år hjälpt företag i över 30 länder. Han har nu arbetat tillsammans med ledningen för Söderberg & Partners för att de ska få ett strategiskt verktyg som bygger på fakta och visar kundernas behov idag men framförallt i morgon. Han säger:

– Betygsskalan som de 1 100 kunderna satt spänner mellan 1 och 7. För de flesta företag känns det bra om man ligger runt 4,9 medan de i ledande positioner försöker att nå betyget 5,2. Det är väldigt svårt att öka på toppen, för kunderna sätter gärna betyg 1 om något är dåligt men nästan aldrig 7 även om något är riktigt bra.

Johans arbets sätt bygger på att inte bara mäta ”vad som är bra och mindre bra” utan att även mäta, följa och definiera trender, som visar hur betydelsen av olika bedömningspunkter för köp/samarbete förändras för kunderna.

Johan Mathson har valt ut några viktiga frågor som främst fokuserar på de ”Nya strategiska värdena” i Söderberg & Partners undersökning, då det är där man hittar skillnaderna mellan företag som lyckas med ”Management by Facts”.

” För de flesta företag känns det bra om man ligger runt 4,9 medan de i ledande positioner försöker att nå betyget 5,2. Det är väldigt svårt att öka på toppen för kunderna sätter gärna betyg 1 om något är dåligt men nästan aldrig 7 även om något är riktigt bra.

TRADITIONELLA VÄRDEN

SÖDERBERG & PARTNERS BETYG 5,7

– Idag är det bara en självklarhet att Söderberg & Partners ska leverera bra produkter och tjänster, ge hög service och allt annat som hör till. Det måste alla ledande företag för att hänga med. Och idag, mer än någonsin tidigare, är det allt fler företag som lever upp till dessa kundkrav.

ÄR LÄTTA ATT HA ATT GÖRA MED

SÖDERBERG & PARTNERS BETYG 6,0

– Rekordhöga 88 procent är mycket nöjda kunder. Ännu intressantare är att hela 52 procent av dem säger att detta är en av de viktigaste faktorerna när de väljer vilket företag man ska vända sig till.

– För tio år sedan skulle ”Är lätta att ha att göra med” bara haft 10 procents betydelse för valet. Då var det ”Kompetens” som dominerade med 75 procent betydelse för kunden, men den siffran har nu sjunkit kraftigt. Idag är kompetens bara en förutsättning.

SKAPA OCH TYDLIGGÖRA MERVÄRDEN

SÖDERBERG & PARTNERS BETYG 5,7

– Här är 80 procent av kunderna dessutom väldigt nöjda vilket är ett mycket högt värde.

FÖRSTÅR KUNDENS BEHOV OCH SITUATION

SÖDERBERG & PARTNERS BETYG 5,7

– 79 procent av kunderna är väldigt nöjda.

OMRÅDEN ATT FÖRBÄTTRA

Trots kundbetyg i världsklass förklarar Johan Mathson att Söderberg & Partners inte kan slå sig till ro.

– En kinesisk VD i Shanghai uttryckte sig klockrent när han sa ”What is excellent today is not even good enough tomorrow”. Men hur förankrar man detta i en hel organisation?

Han råder:

– Det finns alltid områden att utveckla ytterligare. Företagets konkurrenskraft ökar ytterligare om de lyckas höja lägstanivån, satsar på att bli mer proaktiva och om de tydligare kan visa de mervärden som man skapar för kunden.

– De kan till exempel bättre förmedla utåt hur unik, stor och kompetent deras analysavdelning är. Men framförallt vilka konkreta mervärden detta skapar för oss som kunder. Först då jag som kund verkligen upplever detta skapas konkreta konkurrensfördelar. Det är viktigt för det är ju den som ligger bakom råden till kunderna.

Johan Mathson plockar fram ett sista fint betyg som han reagerat över.

– Trots att det är VD:ar, finansdirektörer och HR-chefer, alltså kritiska personer som svarat på undersökningen, konstaterar hela 62 procent av dem att de ”Aldrig haft några problem alls” i sitt samarbete med Söderberg & Partners. Det är ett anmärkningsvärt högt betyg för många av cheferna har varit kunder till Söderberg & Partners under många år. ■