



- Det hjälper inte att vara duktig på att utveckla kompetens om medarbetarna har fel inställning och attityd, säger Johan Mathson

Foto: Georg Kristiansen

”Vinnarna är de som är bäst på att genomföra”

Idag är det oerhört svårt för ett företag att skilja sig från konkurrenterna rent strategiskt. Även om man tillfälligt kan ha en strategisk fördel så är den snabbt kopierad och förfinad av någon annan. Fokus för ett framgångsrikt företag har därför flyttats från att tänka ut strategier till att mer tids- och kostnadseffektivt genomföra det man vill göra.

Det menar Johan Mathson, som arbetar som rådgivare åt företagsledare på stora företag över hela världen. Johan ser en stor skillnad på företagsledningens fokus i dag jämfört med

när han började titta på hur företag jobbar med strategiska frågor för 20 år sedan:

– Då lade man ner 75 procent av tiden på att definiera strategin och hur man skulle positionera företaget. Resten av tiden gick åt till att utföra strategierna. I dag gäller snarare det omvända, i alla fall för dem som är framgångsrika. Mest tid och kraft måste läggas på att genomföra strategierna snabbare och mer kostnadseffektivt. Vinnarna är de som är tillräckligt smarta, men bäst på att genomföra, säger han.



I dag går det inte heller längre att förlita sig på innehav av information som en konkurrensfördel. Mellan 2002 och 2012 beräknas internet ha vuxit 75 gånger. Det speglar hur tillgången till information har ökat.

– Vi måste ta in mer information snabbare och bli bättre på att anpassa oss efter förändringar i omvärlden och nya konkurrenter på marknaden. I och med att branscher flyter ihop får företag fler och fler konkurrenter från nya områden och branscher. Tror du att Nokia förväntade sig en mobiltelefon från Google för tre år sedan?, säger Johan Mathson.

Ett annat exempel på helt nya konkurrenter i mobiltelefonbranschen är pennstiftverken Bic, som har lanserat en engångstelefon, och Ikea, som i höstas lanserade ett mobilabonnemang i England. Här gäller det för de etablerade spelarna att agera snabbt på ny information om marknaden.

– Allt för många arbetar utifrån "Management by Hope". De gör på samma sätt som förra året, eller det senaste kvartalet, och hoppas på att det ska gå bra även idag. Målen baserar sig snarare på hur det sett ut historiskt än på en faktabaserad bild av förutsättningarna framöver. De flesta mäter inte heller på vägen till målen. De formulerar mål på ett eller tre år och märker alltför sent att de inte kommer att nå sina ambitioner. Idag måste man mäta och följa upp både mål, delmål och framförallt de aktiviteter som ska leda till målen, säger Johan.

Nyckeln till överlevnad är enligt Johan Mathson i stället att övergå till "Management by Facts".

– Enligt vår senaste Strategibarometer™ säger endast 38 procent av svenska chefer i ledande befattning att de har ett "tillräckligt bra beslutsunderlag för sina strategiska beslut". Så visst finns det en jättepoteential för förbättring! I dag finns det enkla mätverktyg som gör det möjligt att mäta startläget och följa upp löpande. På så sätt får man tidigt indikationer på om man är på väg åt rätt håll, säger han.



Något av det viktigaste för ett företag är att förstå kunden. Alla säger att de är kundfokuserade, men få har tillräckligt med fakta på fötterna, menar Johan Mathson som har låtit mäta kundpreferenser hos mer än 250 000 kunder i drygt 15 år. Steg för steg har följande faktorer blivit relativt sett mindre viktiga när en kund tar ett köpbeslut:

- 1) Produktkvaliteten – i dag är alla konkurrerande produkter oftast bra och i kundens ögon ganska likvärdiga. Tiden då det fanns skräpprodukter och bra produkter är förbi.
- 2) Leveranstid – det tas för givet att varor ska levereras på tid och i komplett skick. Att leva upp till sina leveranslöften ger inte längre några konkurrensfördelar. Det är en ren hygienfaktor.
- 3) Reaktiv service – även det tas för givet att det ska fungera. När man ringer förväntar man sig ett svar.
- 4) Priset – dag för dag får kunden mer och mer för varje krona. Dessutom blir det allt svårare att skilja sig åt via pris då transparensen är nära på total (via till exempel företag som Pricerunner).

Vad blir då allt viktigare för kunder? Och hur kan man skapa konkurrensfördelar framöver?

– Proaktivitet och engagemang. Det är viktigt att leverantören pratar med kunden, ger idéer redan innan kunden efterfrågar det och ser möjliga problem i förväg. I en undersökning där 24 000 företag tillfrågades om huvudskälet att byta leverantör svarade 67 procent "bristande intresse från leverantörens sida". Bara nio procent angav pris som huvudorsak, säger Johan Mathson.

Om kunden känner att du är en "leverantör" som säljer en "produkt" är du enligt Johan Mathson illa ute. Framgångsfaktorn är att bli en samarbetspartner till kunden.

Om ett företag vill gå över från att vara leverantör till att bli mer av en partner, finns det tre frågor som ledningen måste ställa sig: Vad ska vi fortsätta med? Vad ska vi lägga till? Vad ska vi sluta med? Därefter måste den nya strategin förankras i företaget.

Det första steget är att den egna personalen måste ändra inställningen till vad de gör. Det räcker inte med ett informationsmöte. Ledningen måste försäkra sig om att medarbetarna både lyssnar, förstår, accepterar och

“Allt för många arbetar utifrån 'Management by Hope'”

börjar agera i linje med den nya strategin. En klassisk situation som Johan Mathson lyfter fram är att "det tog 24 veckor att lägga fast den nya strategin – och fyra timmar för medarbetarna att missuppfatta den".

– Många underskattar kraftigt utmaningen i att skapa rätt attityd hos medarbetarna. Det hjälper inte att vara duktig på att utveckla kompetens inom företaget om medarbetarna har fel inställning och attityd till frågan, säger Johan Mathson.

Först när ett förändrat beteende är accepterat internt i företaget kan man förvänta sig att kunderna börjar uppfatta företaget på ett annat sätt. Inte heller det går över en natt. För att lyckas måste företaget mäta och följa upp, och framförallt sätta mål för, inställningen

både hos medarbetare och hos kunder såväl innan som löpande under och efter förändringen.

På ett sätt kan det vara lättare att nå framgång för nystartade företag som inte har en tung ryggsväck av "så brukar vi göra". Johan Mathson framhåller att fyra av dagens tio starkaste varumärken i världen i målgruppen 25-35 år var okända för fem år sedan. Så snabbt sker förändringarna idag. Det finns dock exempel på riktigt gamla företag som har lyckats anpassa sig till de nya marknads-villkoren. Ett av dem är Sandvik Coromant, som tillverkar borrar och skär.

– De har lyckats behålla sin ställning som ett av de lönsammaste bolagen de senaste 30 åren genom att jobba faktabaserat. De var tidiga med att mäta och följa kundpreferenser, trender och personalens inställning. Det har lett till att de långt innan kunderna efterfrågar något nytt, kan se signaler och anpassa sitt sätt att arbeta efter detta, berättar Johan Mathson.

Johan lyfter också fram DeLaval, världens största tillverkare av mjölkkningsmaskiner, som ett företag som har definierat och regelbundet mäter de områden som är affärskritiska.

– Om svenska företag ska bli konkurrenskraftiga och överleva på lång sikt, måste vi öka tempot när det gäller att anpassa oss efter omvärlden. Vi svenskar har en styrka i att vi är vana att förankra beslut, men vi måste hitta sätt att göra det snabbare. Det måste bli mindre snack och mer action, säger Johan Mathson.

En vanlig fråga som Johan får ute på företagen är: "Ska den här organisationen aldrig sätta sig?"

– Svaret är nej, då dör den. För att lyckas i dag måste vi omorganisera varje dag!

FAKTA OM JOHAN MATHSON

Född: 1958

Bor: Stockholm, men arbetar nära halva sin tid med uppdrag utomlands.

Bakgrund: Idrottade sig igenom sin uppväxt fast besluten att bli gymnastikdirektör. Sökte GIH och på rekommendation Handelshögskolan i Stockholm som alternativ. Sedan blev det Handelshögskolan och därmed en annan karriär.

Yrkeserfarenhet: Arbetat som säljare, sälj- och ledarskapskonsult, chef, VD, byggt en bolagsgrupp i ett tiotal länder i Europa, haft ett 25-tal styrelseuppdrag. Nu rådgivare inom strategigenomförande, faktabaserat ledarskap och ledningsgruppsutveckling samt executive coach för vd:ar i drygt 35 länder. Dessutom senior partner i 3S, som bland annat ger ut Strategibarometer™.

Familj: Fru och två barn; en 15-årig pojke och en 13-årig flicka.

Fritid: Familj, vänner, idrott och musik.