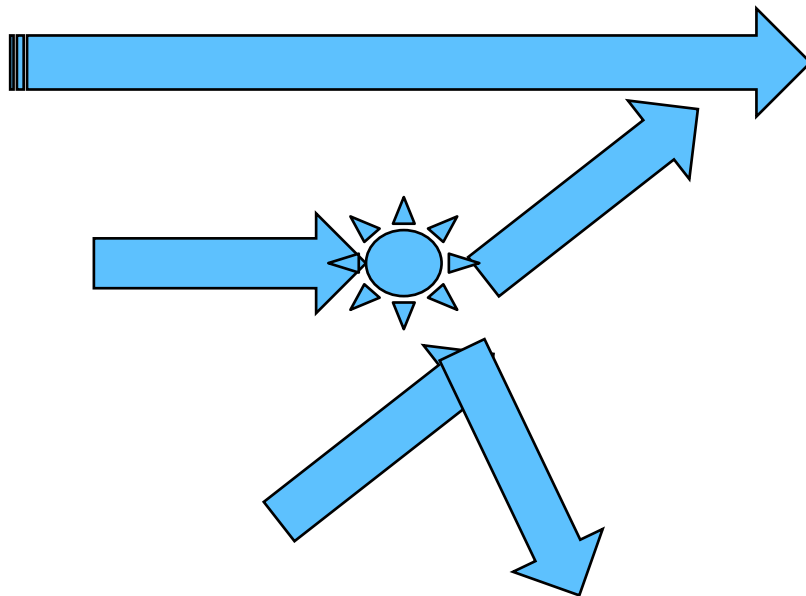


2012-01-28

# Framgångrik affärsutveckling

Ett forskningsbaserat recept...  
(Jim Collins)



© 2012 H.E.HUMANKONSULT AB, Rolf Kenmo

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>Framgångsrik affärsutveckling – ett forskningsbaserat recept .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Inledning .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Build to last – företag som är framgångsrika länge.....</b>	<b>4</b>
<b>3. Good to Great – mediokra företag i 15 år blir branschbäst minst lika länge.....</b>	<b>5</b>
<b>4. How the Mighty Fall – hur det går utför för framgångsrika företag.....</b>	<b>8</b>
<b>5. Great by Choice – framgångsrika företag trots kaos och snabb förändring.....</b>	<b>9</b>
<b>6. Collins forskning tillämpad på Apple .....</b>	<b>11</b>

# Framgångsrik affärsutveckling – ett forskningsbaserat recept

av Rolf Kenmo, Humankonsult AB, [rolf.kenmo@humankonsult.se](mailto:rolf.kenmo@humankonsult.se),  
[www.humanguide.se](http://www.humanguide.se)

## 1. Inledning

Det finns de som tycker att det är värdelöst att läsa böcker om affärsutveckling, ledarskap, mm. Exempelvis hävdar de att det är en massa tyckande, som inte är underbyggt eller allmängiltigt, mm. I den här artikeln redovisas vad Jim Collins och hans team har kommit fram till under en omfattande, mångårig forskning. Visserligen avser forskningen endast USA-företag, men jag anser att det recept man har kommit fram har många likheter med t ex H&M och IKEA, som väl får anses som framgångsrika. Läs och döm själv!

Jim Collins forskningsprojekt följer - i mitt tycke - en röd tråd. Kanske för att han har en intressant princip, innan han sätter igång med ett projekt. Det krävs en intressant fråga! Så här ser jag på den röda tråden...

Det började med att McKinsey-konsulterna Tom Peters och Robert H Waterman, Jr skrev boken "In Search of Excellence" (1982). I boken redovisades ett antal företag som framgångsrika t ex IBM. Under de första fyra åren såldes 3 miljoner exemplar. I slutet av 80-talet fick flera av de "framgångsrika" företagen ekonomiska problem.

Mot den bakgrunden kan man se den forskning som Jim och hans kollega Jerry I Porras gjorde för att besvara frågan: Varför kan en del företag behålla sin konkurrenskraft över väldigt många år? Resultatet publicerades i boken "Build to Last" 1994.

Nästa fråga var: Hur kan ett företag med mediokra resultat i flera år bli mest framgångsrikt i sin bransch under minst 15 år? Bakgrunden till den frågan var en företagsledare, som sa till Jim att han hade ingen nytta av "Build to Last". Han menade att företagen där var ju redan bra och hans problem var att komma upp till den nivån av kontinuerlig framgång. Intressant fråga, tyckte Jim och så satte han igång ett stort forskningsprojekt, genom att studera bland företagen som fanns på Fortunes listor: Vilka uppfyller kraven och hur gör de? Totalt var det 1435 företag och av dem blev det 11, som uppfyllde hans kriterier. Resultaten publicerades i boken "Good to Great" 2001. Boken blev en riktig bestseller.

Vid ett tillfälle, några år senare, tog en företagsledare upp med Jim att han var orolig för sitt företag. -Varför, undrade Jim. -Jo, det har gått fruktansvärt bra i flera år, men kommer det fortsätta så eller är vi på toppen och på väg utför. Den centrala frågan var: Hur vet man det? Intressant, tyckte Jim och så fick han något att bita i. Resultatet publicerades i boken "How the Mighty Fall" 2009.

Förra året gav Jim ut boken "Great by Choice". Den ska besvara frågan: Varför är en del företag framgångsrika trots en kaotisk och snabbföränderlig värld.

Den här artikeln ska redovisa det sammanlagda recept, som uppstår baserat på de här forskningsbaserade resultaten – efter den röda tråden...



## 2. Build to last – företag som är framgångsrika länge

Undertiteln är ”Visionära företags framgångsrika vanor”, som kan ses som ett mönster, som går igen i alla böckerna. Och hur är då dessa vanor? Det går vi inte in på här, eftersom det dels inte gick så bra för alla företagen här heller, dels så är recepten från den senare forskningen mera aktuella och specifika.

Resultaten i boken bygger på sex års forskning. Man ville komma fram till vad som skapar bestående stora och visionära företag. Med visionära avsåg man då

- är ledande inom sin bransch
- är allmänt beundrade av kunniga affärsmän
- gör ett intryck globalt
- har haft flera generationer av VDar
- har haft flera livscyklar för produkter/tjänster
- har grundats före 1950

Listan över visionära företag baseras på en undersökning bland 1000 VDar. Företagen kommer från alla branscher och av olika storlek, som fanns på olika Fortune 500-listor. Svarefrekvensen var 23% och det blev 3,2 företag per svar.

De företag som klarade kriterierna var

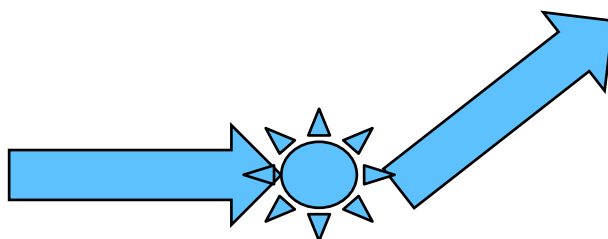
- 3M
- American Express
- Boeing
- Citicorp (numera Citigroup)
- Disney
- Ford
- General Electric
- Hewlett Packard
- IBM
- Johnson & Johnson
- Marriott
- Merck
- Motorola
- Nordstrom
- Philip Morris (nu Altria)
- Procter & Gamble
- Sony
- Wal-Mart

Man inriktade forskningen på vad företagen gjorde annorlunda mot sina ”rivaler” i den egna branschen. En konkret skillnad i resultat var att dessa företag hade gått bättre på börsen från 1926 – 1990, dvs rivalerna hade gått 2 gånger bättre än den allmänna aktiemarknaden och de arton visionära företagen hade överträffat marknaden med 15 gånger.

Boken blev populär och även Jim Collins, vilket gjorde att han fick möjlighet att etablera ett eget forskningscenter i Boulder, Colorado.

Tio år senare visade det sig dock att hälften av de visionära företagen inte längre var så framgångsrika. Det gjorde förstås att författarna fick kritik. De försvarade sig då med att de aldrig lovat att företagen skulle vara framgångsrika för all framtid utan att företagen hade varit framgångsrika länge.

Forskningsresultaten har även kritiserats under senare år bl a av psykologi-professorn Daniel Kahneman, som även var nobelpristagare 2002. Förra året gav han ut bestsellern ”Thinking, Fast and Slow”. Han menar att det är självklart att företag, som har en god praxis får goda resultat. Han pekar även på att det finns naturliga variationer och att slumpen i form av tur och otur spelar in. Just invändningen tur och otur har Jim Collins analyserat (troligen därför...) i sin sista bok.



### 3. Good to Great – mediokra företag i 15 år blir branschbäst minst lika länge

Som tidigare sagt så var det en VD, som hade ett mediokert företag och undrade till Jim, om hur man ska bli framgångsrik från den situationen. Jim och hans forskningsteam använde även denna gång Fortune för att vaska fram företag, som uppfyllde villkoret att ha varit mediokert i flera år och sedan bäst i sin bransch under mer än 15 år. Rimligen är det inte tillfälligheter då. Inte heller att det är en bransch med särskilt goda förutsättningar.

Av de 1435 företagen så kom man fram till dessa 11 GtG-företag och jämförelseföretag

GtG - företag	Jämförelseföretag
Abbot Laboratories	Upjohn
Circuit City Stores	Silo
Fannie Mae	Great Western Bank
Gillette	Warner Lambert Co
Kimberly-Clark	Scott Paper Company
Kroger	A&P
Nucor	Bethlehem Steel
Philip Morris	R.J. Reynolds
Pitney Boves	Addressograph
Walgreens	Eckerd
Wells Fargo	Bank of America

Hur var då receptet för framgången? Jo, man kan säga att utvecklingen skedde i fyra faser, nämligen

1. Fokus på människor

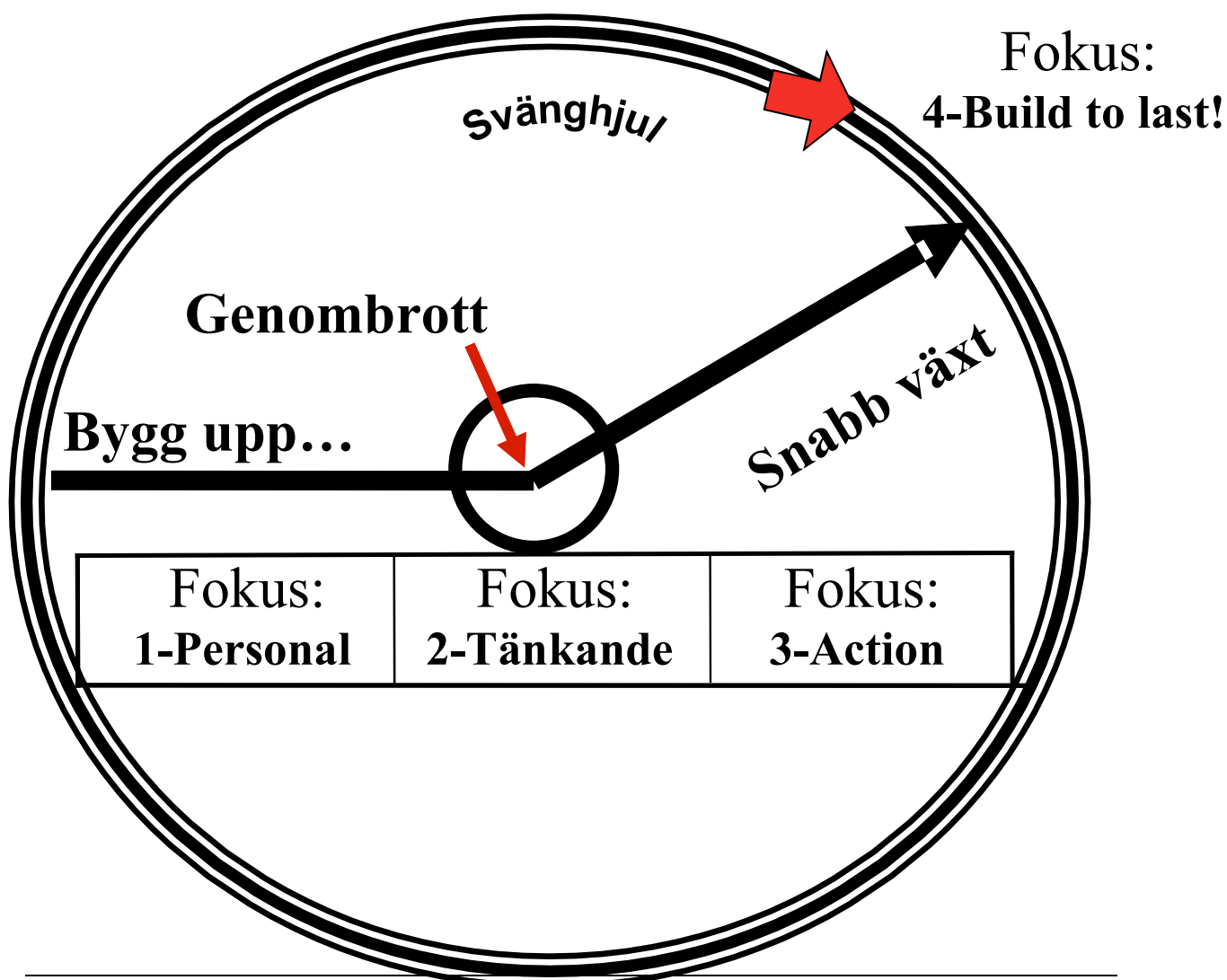
2. Fokus på tänkande
3. Fokus på action
4. Fokus på "Build to Last"

Att först ha fokus på människor är intressant. Oftast börjar man tvärtom, dvs vad ska vi åstadkomma? Sedan bemannar man. Vad blir fördelen? Jo, allt står och faller ytterst med människors motivation och förmåga. Ser man till att ha ett kärngäng i företagsledningen som brinner för vad de gör bäst, så kan man flytta på berg. Och har man satt ihop ett sådant team, så är man oftast ödmjuk och samverkar bra med de andra i teamet. Man får även lättare för att vara rättfram, vilket skärper analys, beslutsfattande, genomförande och uppföljning. Dessutom blir man uthållig.

I nästa fas syftar tänkandet till att man ska komma fram till var och hur vi ska verka för att ha störst möjligheter till framgång.

När man väl har tagit ut kursen, så är man fruktansvärt fokuserad och disciplinerad för att hålla sin inriktning. Att steg för steg förbättra. Det blir då som ett stort svänghjul, om successivt kommer igång. Det går trögt i början, men när svänghjulet har fått upp farten, då blir det en stödjande rörelse i sig.

Den avslutande fasen är sedan att agera på ett sådant sätt att svänghjulet aldrig mattas av utan håller uppe farten och helst för evigt... Denna fas handlar om hur man kan uppnå det.



I det följande ska jag beskriva det gemensamma framgångsreceptet för GtG-företagen (Good to Great). Först något som kallas Nivå5-ledarskap. Forskningsteamet hävdade efter ett tag att det är något speciellt med ledarskapet i de här företagen. Jim var skeptisk. Det säger alla, tyckte han. Till slut gav han sig... Det speciella ledarskapet ”Nivå5” beskrivs som att ledaren är bra på 5 nivåer, dvs

1. Att man är en duktig individ
2. Att man är duktig på att samverka i team
3. Att man är duktig på att leda en verksamhet
4. Att man är en effektiv ledare av andra
5. Att man bygger framgång på en paradoxal blandning mellan ödmjukhet och vilja

På nivå 4 exemplifierades med Lee Iacocca, som vände Chrysler. Det blev lönsamt igen på kort tid. Tyvärr höll det inte i längden. En nivå5-ledare är mera långsiktig. Han eller hon framhäver gärna andra och tar själv ansvaret, när något inte har gått så bra.

Över huvud taget fäster GtG-företagen stor vikt vid goda rekryteringar. Rekryterar man olämpligt, så skapas många problem. Och tvärtom. Det är t o m så att är man osäker, så tar man ingen risk. Det blir ingen anställning. Man fäster störst vikt vid att det är rätt personlighet, eftersom kunskap och även erfarenheter idag blir snabbt föråldrade. Har man en matchande personlighet för sitt jobb, så har man de nödvändiga drivkrafterna, även när det tar emot.

I GtG-företagen vill man ha en rättfram kommunikation, så man inte bygger korthus. Här blir nivå5-ledarens ödmjukhet en stor tillgång. Det finns ingen prestige i diskussionerna. Man söker fakta och man är inte ute efter att någon ska stå vid skampålen. Jim tar upp amiralen Stockdale, som var krigsfånge i Vietnam i åtta år. Han såg sanningen som den var, men han förlorade aldrig hoppet. Det gick däremot inte så bra för de som drömde t ex att till jul blir vi fria. Inträffade inte det, så försvann hoppet till slut och då gick det illa.

Apropå sanningen, så finns något som kallas ”röda-flaggan-mekanismen”, dvs att vem som helst kan när som helst säga ”stopp” här är det ett problem, vilket då ska hanteras seriöst.

Kärnan i GtG-företagens recept är något som kallas ”Igelkott-receptet”. Det kommer från en fabel. Rävnen ville äta upp en igelkott. Det lyckades han aldrig med, trots att han är så listig. Igelkotten försvarade sig alltid lika framgångsrikt på sitt ENDA sätt. Som vårt ordspråk om skomakaren, dvs bli vid din läst...

Igelkott-receptet består av tre steg

1. Vad brinner vi för?
2. Vad kan vi bli bäst på i vår värld?
3. Vad driver vår ekonomiska motor?

Det sista steget är till för att få stöd att hålla en framgångsrik kurs. Man kan även se det sista steget som en kontroll på om de två första frågorna har besvarats på ett bra sätt, dvs att vi håller oss på det spår, som vi har bestämt.

Observera att den här styrmodellen kan användas även för team och individer.

Ett exempel på mätetal kommer från Walgreens. Deras affärsidé var att vi ska vara det apotek, där det är lättast att handla. Då är det inte lämpligt att mäta med vinst/apotek. Då skulle det t ex vara förståndigt att satsa på stora apotek, men då är man inte i samklang med affärsidén. De

mäter i stället vinst/besök.

GtG-företagen satsar konsekvent på att vårda och följa sin kultur, så den stärker verksamheten. Här har man förstås en stor tillgång i att man är mycket noga i sin rekrytering. Dessutom behövs inte med rätt människor någon hierarki och byråkrati. Apropå disciplinerad kultur, så använder man även en metod, som kallas ”sluta-att-göra-lista”.

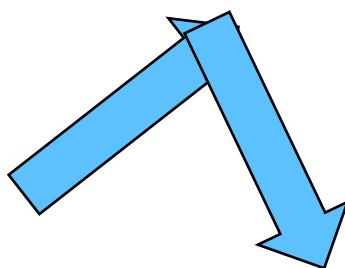
Hur hanterar då GtG-företagen ny teknik. De är aldrig först. De fokuserar i stället på om den nya tekniken kan stärka eller utveckla deras verksamhet. Går det inte, så är inte tekniken intressant. Går det, så kan man satsa djärvt.

”Svånghjulet” är ju centralt i GtG-företagen. Hur hålls det då i ständig och stark rörelse? Jo, genom

- Att man har ett tydligt fokus
- Att man är konsekvent i det man gör
- Att man följer upp kontinuerligt och söker fakta

I den sista fasen ”Build to Last” så gäller det att företaget ska få en bestående framgång. Kärnan i den fasen är att bibehålla kärnan och stimulera förbättringar. Exempelvis lyfter man fram att det är klokt att tänka ”både och” i stället för ”antingen eller”. Man kan vara både kaxig och ödmjuk, etc.

Vidare satsar man på att komma fram till s k BHAGs, dvs big hairy audacious goals, som betyder stora djärva mål. Har man mål, som tar flera år att uppnå, så skapar det kontinuerligt driv och inspiration.



#### **4. How the Mighty Fall – hur det går utför för framgångsrika företag**

Det är inte alla VD:ar som ställer sig den frågan, när man är mycket framgångsrik: Börjar det gå utför nu eller snart? Jim Collins tyckte att det var en intressant fråga, dvs att det är bra att ha några hållpunkter att kalibrera sig mot, så man ser om det finns en risk att det går utför.

Forskningsresultatet blev att man oftast såg några tydliga tecken på att det finns en risk att man är på väg utför. Den typiska processen innehåller följande steg

1. Man får hybris som en följd av framgången
2. Odisciplinerad sysselsättning för större volym
3. Förnekande av risk och fara
4. Desperat sökande efter frälsning
5. Död

Det förekom dock exempel bland de studerade företagen att man kunde vända utvecklingen, dvs man tog sig bort från dödsspiralen. Så det kan finnas hopp, särskilt – som vanligt – om man



upptäcker problemet tidigt...



## 5. Great by Choice – framgångsrika företag trots kaos och snabb förändring

Den senaste forskningen gällde varför vissa företag är framgångsrika trots att det kan vara kaotiskt och ske snabba förändringar. Här utgick man från att företaget ska uppfylla följande villkor

- ha haft mycket goda resultat på börsen och dessutom vara branschbäst
- ha uppnått sina goda resultat i en turbulent miljö, dvs okontrollerad, snabbväxande, osäker och riskfylld
- ha startat från ett sårbart läge

Man startade med 20 400 företag och kom fram till följande företag, som alltid hade ett jämförelseföretag i sin bransch

GbC - företag	Jämförelseföretag
Amgen	Genentech
Biomet	Kirschner
Intel	AMD
Microsoft	Apple
Progressive Insurance	Safeco
Southwest Airlines	PSA
Stryker	USSC

GbC-företagen kallas även 10X, för företagen slog sitt branschindex med minst 10 gånger under perioden 1972 till 2002.

Boken inleds med ett kapitel, som beskriver Amundsens och Scotts färd till Sydpolen 1912. Amundsen lyckades och Scott dog. Varför, frågade sig Jim? Jo, Amundsen tillämpade till stor del receptet som är gemensamt för 10Xers, men det gjorde inte Scott. Exempelvis hade Amundsen bestämt att man skulle sträva efter att färdas 20 miles per dag – oavsett vädret. Scott färdades längre vissa dagar och inte alls andra. Då blir t ex risken att man är alldeles utmattad en dag och så blir det ännu svårare nästa dag, vilket gör att man inte har några reserver att ta till. Vidare förberedde sig Amundsen mycket och satsade på beprövade metoder, mm.

När det gäller företag som verkar under förutsättningarna som 10xers, så finns det flera myter

- de är djarva och risktagande visionärer? Nej, de var mera disciplinerade, empiriska och paranoidea
- de är innovativa? Jo de är innovativa, men inte mera än konkurrenterna. De var istället bättre på att skala upp innovation samt att blanda kreativitet med disciplin
- det gäller att alltid vara snabb i en föränderlig värld? Nej, det gäller att veta när man ska vara snabb och inte vara snabb
- radikal omvärldsförändring kräver radikal intern förändring? Nej, de förändrade sig mindre internt jämfört med konkurrenterna
- de har mera tur? Nej, både de och konkurrenterna hade tur och otur. Skillnaden var att 10Xers reagerade smartare på tur och otur t ex vände de otur till något bra

Sammanfattningsvis så var inte 10Xers *mera* kreativa, visionära, karismatiska, ambitiösa, tursamma, risktagande, heroiska eller djarva. De här egenskaperna hade konkurrenterna lika mycket. Vad skiljde då? Jo, det kan sammanfattas med paradoxen styrning och inte styrning. 10Xare inser att omvärlden förändras oförutsägbart hela tiden och hur ska de då förhålla sig till det? Jo, genom främst följande principer

- *fanatisk disciplin*, som bäst beskrivs med Amundsens framgångsrika strategi att ta sig till Sydpolen
- *empirisk kreativitet*, dvs man testar först i liten skala. Visar det sig bra, då satsar man rejält. Det sammanfattas med ”först gevärskulor, sedan kanonkulor”
- *produktiv paranoia*, dvs man har koll på risker. Gör relevanta riskanalyser. Man har livlinor. Man skiljer även på olika typer av risker, dvs ”dödsrisk”, då är risken mycket stor. Nästa är asymmetrisk risk, dvs det negativa utfallet är mycket större än det positiva. Okontrollerbar risk, dvs den går inte att påverka. Dessa risker undviks. Man är mycket uppmärksam på omvärlden för att identifiera risker. När det händer så *zoomar man ut* för att få överblick, sedan *zoomar man in* på risken och bedömer den

För 10Xers gäller även nivå5-ledarskap.

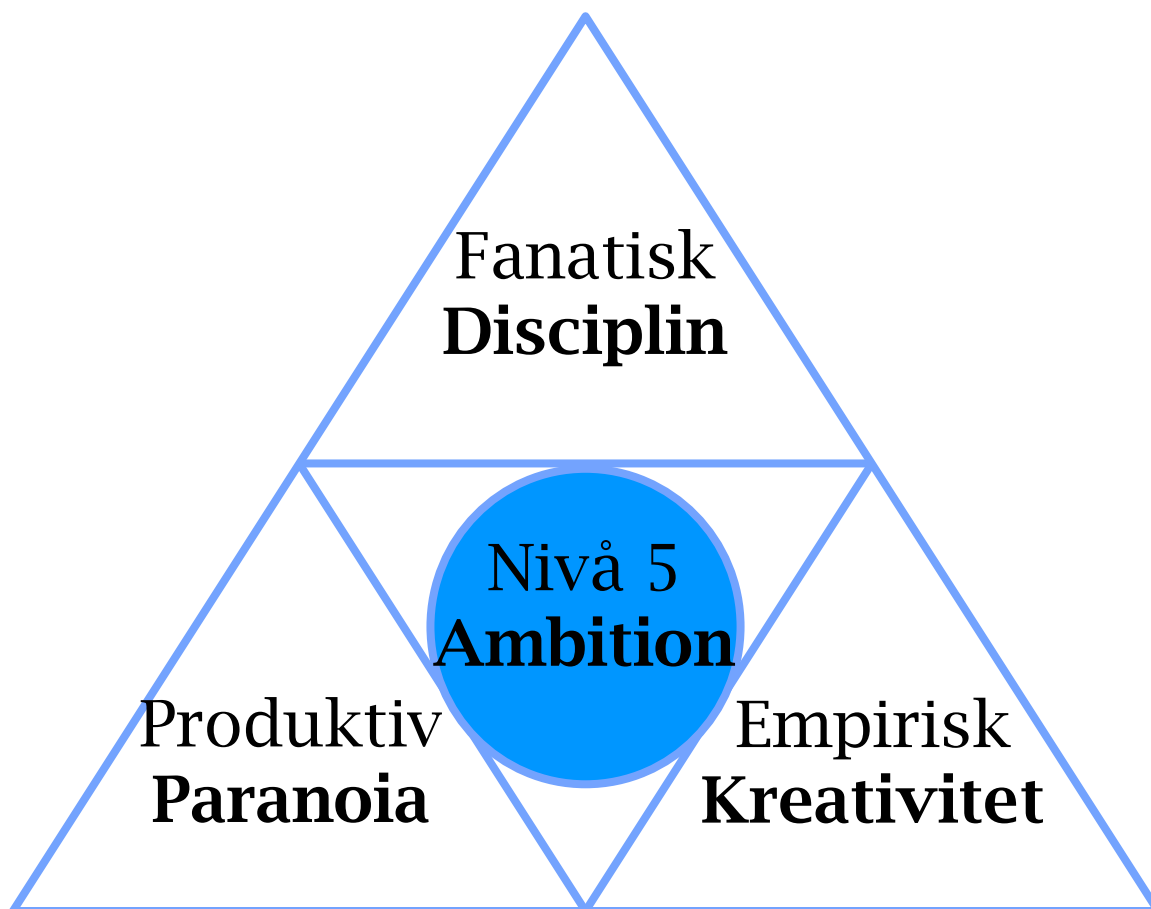
Slutligen har 10Xers något som kallas SMaC, vilket står för ”Specific, Methodical and Consistent” (Specifikt, Metodiskt och Konsekvent, som blir SMoK;-) Vad är då det? Jo, det är ett ”grundrecept”, som styr verksamheten. Något som inte ändras på så ofta. Exempelvis så använder Southwest Airlines bara Boeing 737or, vilket underlättar verksamheten på många sätt. Om alla lär sig företagets SMaC, så ökar det möjligheten till mera självgående medarbetare, vilket underlättar beslutsfattande, ökar flexibilitet och konkurrenskraft.

I ett SMaC kan det även finnas saker man *inte gör* t ex

- Amgen: Haussa inte upp! Det är bättre att man underskattar nästa succé än överskattar
- Intel: Skär inte i FoU, när det är lågkonjunktur
- Microsoft: Vänta inte för att introducera den perfekta programvaran på marknaden. För tillräckligt bra duger för lansering och förbättra sedan

Min fundering blir förstås då, om Microsofts strategi på den punkten är så smart. Risken blir då att man skapar mycket bad-will, särskilt om man jämför med Apples programvara och produkter. Apples SMaC är rimligen tvärtom, dvs vi ska anstränga oss för att förenkla för användaren, dvs ett bra användargränssnitt, enkel hantering och god säkerhet. Här måste jag dock säga att jag är en hängiven Mac-användare, så risken finns att jag är partisk...

# 10X Ledarskap



## 6. Collins forskning tillämpad på Apple

Nu råkar det vara så att jag precis efter att jag läste Collins senaste bok, så läste jag "Inside Steve's Brain", dvs en bok om Steve Jobs liv och i synnerhet om hans agerande på Apple. Det var inte utan jag tänkte på Jims forskningsresultat. Apple jämfördes ju mot Microsoft och då för att Microsoft var mera framgångsrikt än Apple. Det togs dock upp i boken att under de senaste åren, så har det vänt för Apple. Då blir det ju en intressant fråga: Varför det? För att besvara den frågan vill jag introducera något som kallas personlighetsteorin Åtta boxar, som är kärnan i HumanGuide-koncepten (se [www.humanguide.eu](http://www.humanguide.eu)). Teorin består av följande faktorer



- Sensibilitet, dvs vara sensibel, omtänksam och service-inriktad
- Kraft, dvs vara resultat-inriktad, rättfram och snabb
- Kvalitet, dvs ha hög ambition, vara ödmjuk, ansvarsfull och långsiktig
- Exponering, dvs gilla att vara i centrum och uppmärksammas
- Struktur, dvs vara strukturerad, saklig och disciplinerad
- Fantasi, dvs vara kreativ, flexibel och visionär
- Stabilitet, dvs vill stå stadigt, vara trygg och konkret samt ekonomisk
- Kontakter, dvs gilla att samverka med andra, vara lättsam och optimistisk

Om man då analyserar den typiska GtG-ledaren, dvs nivå5-ledarskap, så har de avgörande faktorerna följande värden

- Kraft = högt värde, för man måste gilla att vara rak, se sanningen i vitögat, ta tuffa beslut och kunna vara snabb när det behövs
- Kvalitet = högt värde, för man måste vara ödmjuk, uthållig, långsiktig och ha hög ambition
- Struktur = högt värde, för man måste vara saklig, systematisk och disciplinerad
- Fantasi = medium värde, för att är det för högt, så kan det leda till svårigheter med disciplin och fokus
- Exponering = lågt värde, för att man ska vara ödmjuk och ha lätt för att andra får ta åt sig äran och själv svara för misstagen samt att gilla att andra blir duktigare

Hur var då Steve, efter den teorin? Jo han hade sannolikt högt värde på främst Kraft, Kvalitet och Exponering. Han kunde vara skoningslös. Han ansågs som perfektionist. Han ville jobba med de bästa. Han ville att det skulle vara snyggt.

Vidare hade han ett högt värde på Fantasi, dvs han såg framförallt möjligheter med helt nya tankar. Han hade dock ett lågt värde på Struktur, varför han fick lämna Apple något år efter det att han hade tagit dit John Sculley som VD.

1997, dvs drygt tio år senare kom Steve åter till ett Apple nära konkurs. Någonstans under tiden sedan sist hade han då lärt sig konsekvensen av sin brist på Struktur. Han gjorde omgående en analys och då blev 40 produkter 4, dvs 2 stationära datorer och 2 bärbara datorer. En av vardera för konsument och likadant för proffs. Inte nog med det, han anställde Tim Cook, som var duktig på produktion och logistik. Rimligen någon som har ett högt värde på Struktur eller hur? Tim är nu VD...

Apropå Jim Collins så är det sannolikt att hans personlighet á la HumanGuide att han har ett högt värde på Kraft, Kvalitet och Struktur. Vi vet redan att han är en ambitiös och långsiktig forskare. Dessutom är han en hängiven bergsklättrare. Det är därför han t ex bor vid de Klippiga bergen i Colorado...

Den här artikeln visar att framgångsrik affärsutveckling går hand i hand med gott ledarskap.

*Förändring och kvalitet inträffar sällan av sig självt; utan det är produkten av attityder, intentioner, färdigheter och medveten handling.*