



# 3X brevet

## Tema affärsmannaskap

Insatserna och kostnaderna för företag att "delta på marknaden och i en bransch" ökar, inte minst genom fortsatt digitalisering med en tilltagande globalisering, varför ett bra kassaflöde och hög lönsamhet blir allt viktigare. Många företag är idag även bank åt sina kunder utan ekonomisk eller annan reell ersättning och hos många, i huvudsak bland mindre och medelstora företag, saknas fortfarande förståelsen för hur kostnaden att "delta på marknaden och i en bransch" ökar.

Kassaflöde kommer först och därefter lönsamhet i prioritet och positiva effekter kan nås på flera olika sätt. Affärsmannaskap är en viktig förutsättning som bidrar och som bör kombineras med andra angreppssätt för att verksamheten ska uppnå ett bra och stabilt kassaflöde parat med hög lönsamhet.

**Vad är då affärsmannaskap?** Ledarskap och medarbetarskap är "kommunicerande kärn". Gott ledarskap utvecklar medarbetarskapet och gott medarbetarskap utvecklar ledarskapet. Motsatsen om ledarskap och medarbetarskap fungerar dåligt gäller också. Med affärsmannaskap menas att såväl ledare som medarbetare fullt ut förstår företagets mål, utvecklar sin kompetens och motivation för att bidra och därigenom kan ta bättre beslut samt vidta mer verkningsfulla åtgärder.

**Affärsmannaskap 1.0.** Den mest grundläggande nivån i affärsmannaskapet är att alla i företaget förstår hur ett företag tjänar pengar samt hur pengar flödar in respektive ut. Att exempelvis kunna tolka en enkel resultat- och balansräkning och förstå hur de hänger ihop, att förstå begreppen vinst, lönsamhet och kassaflöde samt att förstå hur en viss typ av åtgärd påverkar ett företags resultaträkning och balansräkning är en del av grunden

I 1.0 blir frågorna mestadels allmänna och där svaren inte alltid blir omsättningsbara i vardagen, i vårt fall eller i vårt företag.

**Affärsmannaskap 2.0.** I affärsmannaskap 2.0 handlar det inte om att förstå hur ett företag i allmänhet skapar kassaflöde och lönsamhet, även om det är en förutsättning, utan hur just hur vårt företag med det sätt vi bedriver verksamheten på och med våra affärsmodeller skapar kassaflöde och lönsamhet. Alltför ofta finns denna förståelse bara på ledningsgrupp-nivå i företaget och inte alltid där heller när det gäller samtliga roller i en ledning.

En viktig aspekt på resultatmätningen är att resultat- och balansräkningar som används tydligt återspeglar företagets värdekedja och de olika affärsmodeller som man använder. Därför är det ofta en operativ variant av resultatmätning som behövs och kanske inte den modell som används i externredovisningen.

Varje dag, varje timma, dag efter dag vidtas åtgärder i ett företag och mängder med beslut tas. Såväl i grupp som individuellt i företagets organisation. Alla åtgärder och beslut med större eller mindre påverkan på kassaflöde och lönsamhet. Det var därför Jan Carlzon på SAS under 1980-talet vände företagets pyramid upp

och ner<sup>1</sup> för att betona de många medarbetarnas beslut och hur viktiga dessa är. Jan Carlzons fokus var att alla dessa beslut kan avgöra om en kund blir nöjd eller en missnöjd eller till och med leda till en förlorad kund.

Låt oss ta några exempel från vardagen: Säljare accepterar villkor utöver offert i en förhandling. En servicerepresentant arbetar med en klagande kund. En logistikmedarbetare upptäcker att speditör inte är bokad men måste möta utlovat leveransdatum etc. Utan att förstå vilka konsekvenser olika handlingsalternativ får eller hur de påverkar företagets resultat eller kassaflöde är det svårt att ta optimala beslut eller vidta bästa åtgärd. Alltför ofta blir istället resultatet att enskilda initiativ bidrar till ineffektivitet av olika slag, merarbete eller dubbelarbete i organisationen. Att koppla grupper och individers handlingar till företags mål genom kompetenshöjning är vad affärsmannaskap 2.0 handlar om. Syftet är att medarbetarna får mentala länkar eller ”broar” mellan beslut och åtgärder i vardagen, företagets mål samt resultat- och resultaträkning.

Hur många åtgärder och beslut tas varje dag i företaget? En vuxen människa tar varje dag 35 000 medvetna beslut<sup>2</sup>. Anta att ett beslut tas eller en åtgärd initieras varje timme per anställd. Baserat på 8 timmar per dag, och att företaget har hundra anställda, får vi 800 händelser varje dag som har större eller mindre påverkan på kassaflöde och lönsamhet. Tänk om alla dessa beslut och åtgärder görs på ett sätt som stödjer och bidrar till företagets mål fullt ut. Det är lätt att underskatta den kumulativa effekten<sup>3</sup> av alla beslut och åtgärder!

Det är även intressant att koppla begreppet Business acumen<sup>4,5</sup>, tyvärr i brist på ett adekvat svenskt ord, till affärsmannaskapet. Nämligen att förstå och med entusiasm hantera situationer utan dröjsmål. Det viktiga här är ”utan dröjsmål”, dvs. inga förhastade och illa underbyggda beslut men väl snabba och ordentligt förberedda beslut.

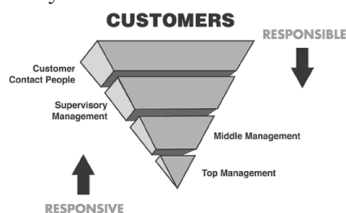
I 2.0 är typiska frågor i t.ex. en säljorganisation följande: Våra marginaler i affärsmodell ”Stora Projekt” sjunker – har vi några problem med kundtillfredsställelsen? Har kundkraven förändrats? Kan vi, och i så fall hur, höja priserna och ändå behålla kundvärdet? Finns det andra åtgärder som vi kan vidta för att höja våra marginaler utan påverka kundtillfredsställelsen negativt?

**Affärsmannaskap 3.0.** I affärsmannaskap 3.0 vidgas fokus från mina egna beslut som individ, eller våra beslut och åtgärder i den funktion som vi tillhör, till företaget som helhet, vi alla tillsammans och det tvärfunktionella perspektivet på verksamheten.

I modell 2.0 kan fortfarande människor och grupper arbeta i sina ”stuprör”<sup>6</sup>, i sina egna funktioner, utan att beakta helheten i företagets affärsprocesser. I 3.0 är hela företaget och det tvärfunktionella i fokus, dvs. vi har även installerat s.k. ”hängrännor” som kopplar ihop verksamheten på ”tvären”. Individer och grupper kan nu ta ännu bättre beslut och vidta mer effektiva åtgärder då de nu förstår hur ”alla pusselbitar passar och hänger ihop”. På så sätt ökar företagets totala prestationsförmåga radikalt.

I affärsmannaskap 3.0 är typiska frågor följande: Vi har vunnit en ny kund i segmentet ”Kundanpassat & Monterat” och för första gången en kund på den amerikanska kontinenten och i en ny valuta: Hur kan vi på

<sup>1</sup> ”Riv Pyramiderna. En bok om den nya människan, chefen och ledaren”, Jan Carlzon, då koncernchef på SAS. Bonniers 1986.



<sup>2</sup> ”35,000 Decisions: The Great Choices of Strategic Leaders”, March 20, 2015 av Dr. Joel Hoomas.

<sup>3</sup> Kan vara additiv och eller interaktiv.

<sup>4</sup> Oxford Dictionary definierar acumen som ”The ability to make good judgements and take quick decisions”.

<sup>5</sup> Business acumen is keenness and quickness in understanding and dealing with a "business situation", "International Business: The Challenge of Global Competition", 13th Edition. By Donald A Ball (Author), Michael Geringer Professor (Author), Michael S Minor Chair Dept. of Management Marketing and International business (Author), Jeanne M. McNett Assoc. Prof of Mgmt; Chair Bus Studies Dept (Author).

<sup>6</sup> Ett hus har stuprör och hängrännor som leder bort regnvatten. Stuprör är vertikala från tak till mark medan hängrännor är horisontella och binder ihop hela husets längd och de olika stuprören. Det funktionella i företag representeras av stuprör i denna liknelse och det tvärfunktionella hängrännorna. Ekonomi- eller utvecklingsavdelningen har inga kunder men väl summan av det tvärfunktionella arbetet.

bästa sätt klara av att serva kunden och samtidigt nå våra företagsmål? Vi behöver höja servicegraden mot kunderna i affärsmodell "Turn-key": Vad kan varje funktion och avdelning bidra med och vilken är bästa totallösningen?

Att bjuda in till tvärfunktionella diskussioner leder till bättre och mera innovativa lösningar än att jobba i "stuprör". Naturligtvis används 2.0 och 3.0 sida vid sida beroende på situation. Beslut och åtgärder för vissa situationer påverkar inte andra delar i företaget, eller bara marginellt, och då räcker modellen för 2.0. Men för att kunna avgöra hur åtgärderna, funktionella eller tvärfunktionella, ska utformas i varje enskild situation behövs affärsmannaskap 3.0 vara uppnått.

I 3.0 blir också en konsekvens att fakta blir roligt. Att ställa tuffa frågor och att "vända på stenar", att titta på utfallet och komma in i en kontinuerlig läroprocess och arbeta med ständiga förbättringar. Inom Lean-metodik finns flera användbara metoder och verktyg för detta.

**Behöver alla i företaget ha samma nivå på affärsmannaskapet?** Alla behöver det affärsmannaskap som krävs i den roll man har. Viktigt är då att inte för snävt definiera vilken typ av beslut och åtgärder olika roller tar. Erfarenheten visar att individer oftast tar beslut och vidtar åtgärder som går utanför den formella rollen. Detta är säkert bra i de flesta fall. För snävt definierade roller gör att "saker faller mellan stolarna". Dessutom skall många kunna delta och agera tvärfunktionellt.

Ofta befordras medarbetare enligt modellen "bästa säljare", "bästa lagerarbetare" eller från någon typ av expertroll till en chefsroll. Detta är inte alltid framgångsrikt, men när det görs så behöver individens affärsmannaskap utvecklas och anpassas till den nya rollen. Nyanställda behöver också integreras i affärsmannaskapsgemenskapen.

**Är man inte affärsmannamässig en gång för alla?** Varje gång företaget ändrar i värdekedjan, adderar eller förändrar affärsmodeller eller sätter upp nya typer av mål måste affärsmannaskapet utvecklas. Digitalisering och globalisering innebär också att detta sker allt oftare i företag.

**Är det skillnad på större och mindre företag?** Jim Collins har visat att tillgången på information för medarbetare i olika företag inte skiljer sig nämnvärt<sup>7</sup>. Slutsatsen bör då vara att skillnaden ligger i människors individuella och kollektiva prestationer i hur information används. Allt vi gör i en verksamhet är ju till syvende och sist att förädla information och på basis av denna förädlade information<sup>8</sup> besluta och åtgärda. Att inte göra detta i tillräcklig omfattning eller med tillräcklig kvalitet kan ytterst handla om företagets konkurrenskraft och överlevnad. Affärsmannaskap är en viktig och många gånger helt avgörande faktor kopplat till hur framgångsrik verksamheten blir i en globaliserad värld med allt tuffare konkurrens.

**Individens och grupperns prestationer och effektivitet.** Det som görs i företag görs av individer och grupper. Enskilda individer "möts", för att hantera en situation, och förenar sina kunskaper och förmågor. När det sker löser inte bara gruppen uppgiften i linje med företagets mål utan utvecklar samtidigt den kollektiva kunskapen och förmågan så att i nästa situation blir resultatet ännu bättre.

Att mötas handlar inte om det fysiska mötet eller videomötet. Det handlar om ifall människor med olika roller, med olika kompetenser och olika erfarenheter kan mötas på ett sätt så att de delar och sammanför varandras kunskaper och erfarenheter på ett sådant sätt att de gemensamt kan komma fram till effektiva och innovativa beslut samt verkningsfulla åtgärder. Att "mötas" på detta sätt blir allt viktigare. Vi lever i en kunskapsekonomi med allt högre grad av specialisering, även på individnivå, och i allt mer decentraliserade strukturer inte minst förorsakad av globaliseringen.

Att mötas handlar också om språk. När Henri Lachmann för ett antal år sedan, då koncernchef och styrelseordförande i Schneider Electric, samlade sina 600 högsta chefer representerande 143 länder och mer än 100 000 anställda på Disneyland i Paris frågade han dem varför de trodde att han pratade franska. Han svarade retoriskt att mitt språk är mitt viktigaste verktyg. De flesta av cheferna satt och lyssnade med simultantolk där mycket av franskans många nyanser faller bort. Leif Johanson tillfrågades i slutet av sin period som chef för Volvo lastvagnar vilken den främsta tillgången i bolaget var. Han svarade "bad English". Det ligger faktiskt mycket i det faktum att om människor inte förstår varandra rent språkligt hur skall de då kunna vara affärsmannamässiga i sin gärning?

<sup>7</sup> "Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't", Jim C Collins, 2001. I förarbetet jämfördes bl.a. vilken information som fanns tillgänglig i framgångsrika och mindre framgångsrika företag.

<sup>8</sup> Förädlad information är egentligen data, där data av olika slag bygger upp fakta som sen analyseras. Utifrån analys kan sen handlingsalternativ skapas.

Grupper kan vara mer eller mindre utvecklade och mogna. Grupper kan utvecklas, men även stanna på en viss utvecklingsnivå. Det visar sig att väl utvecklade och mogna grupper ägnar 76 % av diskussionerna åt uppgiften medan i mindre utvecklade grupper ägnas bara 38 % av samtalen åt uppgiften, resten ägnas åt relationsorienterade frågor<sup>9</sup>.

Grupperns effektivitet ökar med graden av gemensam förståelse av uppgiften och situationen<sup>10</sup>. Kan det vara så att detta även gäller individuell effektivitet? Här kan det vi kallar affärsmannaskapet vara en viktig nyckel. Vidare behöver grupper tydliga mål, bra ledarskap och en stödjande organisatorisk omgivning<sup>11</sup>. Affärsmannaskapet är ett utmärkt instrument att använda för att realisera detta.

**Hur göra?** Visst finns det metoder och verktyg av olika slag men att träna organisationen i affärsmannaskap gör man inte genom att skicka människor på kurs utan detta är ett ständigt pågående arbete där chefer och ledare i vardagen tar på sig tränarens roll och arbetar utifrån egen kunskap och erfarenhet. Därutöver behöver företagets utbildnings- och internkommunikationsinsatser till stor del allokeras till detta område för att förstärka och stötta processen. Det ofta använda påståendet att "personalen är vår viktigaste resurs" ges ett meningsfullt och reellt innehåll när man arbetar med att utveckla affärsmannaskapet.

**Till sist.** I svenska företag har vi en öppen och icke-hierarkisk kultur som i det närmaste skapar idealiska förutsättningar att arbeta med förbättringar och tvärfunktionell utveckling. Detta faktum och ovanstående beskrivning av affärsmannaskapet som ett bra exempel på hur ledarskap och medarbetarskap kan utvecklas i symbios och gå hand i hand, gör att förutsättningar finns för att radikalt höja en verksamhets prestationsnivå.

*"Ultimately, leadership is not about glorious crowning acts. It's about keeping your team focused on a goal and motivated to do their best to achieve it. It is about laying the groundwork for others' success, and then standing back and letting them shine."*

Chris Hadfield, Kanadas första astronaut i rymden.



Om dina utmaningar är att få försäljningen att växa, att få lönsamheten att växa, att få människor att växa och bidra till ständig förbättring av verksamheten, lyssnar vi gärna.

Vi på 3X Growth har erfarenheten och brinner för att få människor, lönsamhet och försäljning att växa. Detta är vad 3X Growth står för! Kontakta oss gärna så hittar vi sätt att stödja dina utmaningar

Stefan Falk +46 (0)70 594 35 05 | stefan.falk@3xgrowth.se  
Thomas Åqvist, +46 (0)70 595 78 70 | thomas.aqvist@3xgrowth.se

<sup>9</sup> Susan A Wheelan, "Creating effective teams, a guide for members and leaders", 2005.

<sup>10</sup> John Duncan et al, "Intelligence and the Frontal Lobe: The Organization of Goal-Directed Behavior", Cognitive Psychology 30(3):257-303 · July 1996.

<sup>11</sup> Richard J. Hackman, 1987 research paper "The design of work teams" och "The design of work teams" in J. Lorsch (Ed.), Handbook of organizational behavior (pp. 315-342).