



Forum för talare

September/Oktober

Ulf Arnetz

From Good to Great Hänger du med när det växer?

Konjunkturen går upp och tillväxten ökar. I stort sett alla större företag har känt av en snabbt förbättrad marknad. Nu måste man ta krafter för att klara av den ökande efterfrågan och ta eller behålla marknadsandelar. VD/ledning står inför en situation där man raskt måste få igång chefer och anställda för att dessa skall ta mera initiativ och eget ansvar, öka sin innovationsförmåga, sitt kundfokus etc.



Ulf Arnetz

Ribban höjs

"From Good to Great" har blivit ett intryck inom många storföretag och koncerner, men vad innebär det? Hur gör man för att gå från att vara "bra" till att bli "stor"? Och hur gör man det snabbare än konkurrenterna?

En av de få inom svensk IT som var framgångsrik och lyckades tjäna pengar. Arbetar nu med nya grepp på framtiden.

[Vill du veta mer om Ulf Arnetz, klicka här.](#)

”The investor of today does not profit from yesterday's growth”

Warren Buffett

Karriär, lön och bonus måste som vanligt kopplas till P & L, men det räcker inte. Man måste också bedöma hur väl chefer och personal klarar att utveckla nya beteenden. Bli mer entreprenörinriktade och ta till sig begrepp som: "kundfokus", "tryck på försäljning högre upp i kundorganisationen", "entreprenörskap/ innovation", "kundnytta", "eget initiativ/ ansvarstagande" och "enkelhet för kunden att köpa/få leverans".



Forum för talare

September/Oktober

Ulf Arnetz

Mer entreprenörskap

Tid måste frigöras och den högsta ledningen måste själva gå i spetsen för att lyckas med "From Good to Great". VD/Ledning måste välja ut ett mycket begränsat begrepp (ett entreprenöriellt fokus), exempelvis "kundfokus" och definiera från toppen vad detta innebär för just deras företag.

"We are shifting from a managerial society to an entrepreneurial society"

John Naisbitt

"From Good to Great" påminner till stor del om hur man levt och arbetat i start-up-företag som lyckats växa från entreprenörfasen till tillväxtfasen. Där har man lyckats kombinera hårda värden som processer och rapporter med mjuka synsätt som företagsanda, innovationsförmåga och liknande (dock hela tiden inom väl bestämda ramar)

Storföretag med småföretagsanda Chefer, mellanchefer och personal inom exempelvis IKEA har inte bara lärt sig entreprenörskap och att ta egna beslut, utan har hela tiden varit styrda till att göra detta inom IKEA: s interna/externa ramar. IKEA i ett land, måste uppträda ungefär likadant internt/externt som i andra länder.

The entrepreneurial approach is not a sideline at 3M. It is the heart of our design for growth"

Lewis Lehr Tornadon

Ulf Arnetz och Bengt Arnetz belyser till stora delar detta "hur gör man" i boken "Tornadon – En positiv kraft i arbetslivet"

Begreppet "From Good to Great" innebär att man skall bli bättre än sina konkurrenter inom det område man redan är bra på. Nu när marknaden vänder uppåt igen måste företagen snabbt föra ner och decentralisera förmågan att ta beslut, öka tryck på kundfokus, öka ansvars känslan, öka innovationskraften, vidareutveckla sin personal och på detta sätt behålla eller ta marknadsandelar. Synsättet liknar det inom den entreprenöriella världen, där man tillsammans



Forum för talare

September/Oktober

Ulf Arnetz

utvecklar företaget inom en definierad ram som omfattar mer än budget och budgetuppfyllelse.

”Corporate risk takers are very much like entrepreneurs. They take personal risks to make new ideas happen”

G. Pinchot

Modeord har många betydelser, men man kan förenklat säga att ”From Good to Great” är samma sak som kraftigt förbättrat tryck på ”intern strategisk tillväxt”, det vill säga att man investerar i att utveckla attityder och agerande internt inom organisationen för att företaget skall bli bättre än sina konkurrenter.

Detta är motsatsen till ”extern strategisk tillväxt”, alltså företagsförvärv, massanställningar, inhyrning av mängder av konsulter som kännetecknade slutet av 90-talet, men där man aldrig riktigt fick helheten att fungera som ett gemensamt bolag.

Att utveckla chefer, mellanchefer och personal inom ”mjuka” områden är inget nytt, men denna gång handlar det om att göra det ”på riktigt”. Man måste föra ned synsätt, innovation, entreprenörskap på ett sätt så alla verkligen blir bättre inom dess områden. Det räcker inte att bara säga ”kundfokus” och tro att det skall fungera. De anställda måste ledas, utvecklas och själva lära sig vad det innebär för just dem.

”Outstanding leaders go out of the way to boost the self-esteem of their personnel. If people believe in themselves, it is amazing what they can accomplish”

Sam Walton.

Vidare så måste karriär, lön, bonus och processer inom dessa områden integreras så att P & L och ”From Good to Great” tillsammans utgör grunden för individers karriär. Om det återigen blir som på 90-talet, det vill säga man pratar om kunden i centrum och om att utveckla sina anställda, men att i slutändan så mäts man ändå bara på budget/budgetutfall, så kommer man att misslyckas med att få de positiva effekterna.



Forum för talare

September/Oktober

Ulf Arnetz

Bakgrunden till det stora intresset just nu är baserat på historia från slutet av 90-talet. Styrelsen har samma tryck på VD/Ledning som tidigare i fråga om ökad tillväxt och vinst. Däremot är man nu rädd för vidlyftiga satsningar av typ företagsförvärv, för man vet inte om den gynnsamma konjunkturen håller i sig.

Do you want my one-word secret of happiness? It's growth – mental, financial, you name it"

Harold S. Geneen

Under lågkonjunkturen har besluten och initiativkraften flyttats upp till den absoluta toppen av bolaget. Detta har lett till att mellanchefer och personal utarmats på ansvar och befogenheter. I många företag råder därför idag brist på innovationskraft, ansvarstagande, decentraliserad beslutsförmåga och entreprenörskraft. VD/Ledning upplever därför att det tar alldeles för lång tid från beslut till dess man kan avläsa ett utfall.

Personalen har mer eller mindre misshandlats under de senaste fyra åren. Man har sett sina kamrater permitteras, man har fått information om att ytterligare tusen personer skall friställas om sex månader, men man har inte vetat om man själv kommer vara en av dem.

Om personalen återigen skall motiveras till att hålla högt tempo, ta egna initiativ och beslut och älska sitt jobb och sitt företag så krävs det den här gången mycket mer än tidigare.

” *The future isn't what it used to be"*

Yogi Berra