

En tydlig företagsledning skapar momentum

<http://www.foretagande.se/en-tydlig-foretagsledning-skapar-momentum/>

2013-12-23 16:57

I tredje delen av intervjun med vår expert Urban Gattzén går vi igenom vikten med tydlighet från ledningen. En sak som klart underlättar är en gemensam plan.

Affärsplanen är viktig i alla företag, inleder Urban. Den ska vara en kartbild över verksamheten och alla ska ha samma bild klar för sig.

Tänk er en racerbana med start och mål med några svåra partier på banan där ni hela tiden lär er att skapa bättre resultat. Depån är ledningsgruppsmötena. Ni ses regelbundet och berättar om ert senaste varv, vad som fungerade bra och vad som inte fungerade så bra. Ser man på det så är det ganska enkelt, eller hur?

Men många kör bara på och glömmer depåstoppen. De kör av ute på banans svåra partier och det dröjer innan man får hjälp. Regelbundna stopp är nödvändiga så att man delar med sig av banans struktur. Vi har alla olika bilar med olika egenskaper.

Min erfarenhet är att ledningsgruppsmöten ibland bara genomförs utan någon tydlig struktur. Man brukar säga att på ett styrelsemöte ska man fokusera 5 % på dåtid, 20 % nutid och 75 % framtid. Ledningsgruppen ska ha 5 % fokus på dåtid, 20 % framtid och 75 % på nutid som riktlinje. Men handen på hjärtat. Det blir väldigt ofta 75 % dåtid. Lagg ner era pennor vid nästa möte och ställ er frågan - hur fördelar vi vår tid?

Våga ta ett nytt tag om detta med depåstopp och gör en omstart på nästa ledningsgruppsmöte. Ha endast sju punkter på agendan och våga plocka bort tidstjuvarna.

1. Nuläge följer vi Affärsplanen status, VD
2. Ekonomi, Ekonomichefen
3. Sälj, Försäljningschefen
4. Marknad, Marknadschefen
5. Produktion, Produktionschef
6. Personal/ISO certifieringar, HR-chef
7. Övrigt

Avsett en maxtid för varje punkt, summera efteråt och våga kritisera. Det är inte personligt, det handlar om att göra rätt sak rätt. Var tydliga i protokollet med vem som är ansvarig för varje punkt och när ska det vara klart. Håll protokollen rena med bara väsentligheter. Alltså inga långa noveller. Plocka bort punkter som är färdiga. Var raka mot varandra och om någon kommer oförberedd är det inte OK.

Jag återvänder nu igen till affärsplanen, eller "racerbanan" som jag valt att kalla den. Dessa fyra delar utgör grunden i företaget och bör finnas med i planen: ledning, sälj/marknad, produkt/tjänst och ekonomi. Titta på var ni är sämst vad ni kan göra bättre. Ge den delen lite extra utrymme så ansvarig känner gruppens stöd och så fort varviderna blir bättre, ge då beröm i gruppen så alla hör. Vi är alldeles för dåliga på att lyfta fram varandra men däremot duktiga på att lägga tid på det dåliga.

Ledningsgruppsmötena ska inte vara en fikapaus och inte heller en doktorsavhandling. Innan ni avslutar varje möte, reflektera över ert genomförande. När ni ger er MVG så ska ni se att under tiden har varje ansvarig omedvetet också blivit bättre ute på sin avdelning. Det är en effekt som gör hela företaget mer professionellt och lyfter medarbetarna i sina roller.



När ni spikar kontinuiteten av ert möte, lägg till ett affärsplansmöte i samband med budgetarbetet. Avsätt minst en halv dag för varje avdelning och låt varje chef ge sin plan för kommande budgetår. Lyft på locket och se vad som förväntas av er alla. Lägg sen fullt fokus på ditt eget ansvarsområde.

Behöver alla verkligen en affärsplan och marknadsplan?

**En undersökning som vi nyligen gjorde på Foretagande.se visade att 52 % tyckte att den var viktig medan andra hälften sa att den var "ett nödvändigt ont" eller till "ingen nytta alls".
Kan vi vara olika som människor?**

Vi är olika som människor. Många tycker inte om att skriva och har den helt enkelt i huvudet. Det viktiga är den är förankrad i gruppen, varför vi gör vad vi gör och vart är vi på väg. Hur ska vi tjäna pengar? Om det inte finns en plan så finns risken att sidoprojekt som känns roligare dyker upp och att fokus helt plötsligt hamnar där.

Har man väl bestämt sig så är det lättare att skilja på vad som är viktigt. Det är viktigt att alla ser samma bild och vet vad som ska göras då vi agerar efter vad vi tror vi vet.

De tveksamma personerna ser nog den tjocka affärsplanen framför sig vilket kan innebära många timmars arbete. Att göra en "light affärsplan" med mindre detaljer räcker men jag tycker att man ska ha en affärsplan i någon form.

När är en styrelse bra enligt dig - kan en mentor vara ett bra alternativ?

En mentor kan absolut vara ett bra alternativ. Styrelse är ofta befogat när det finns flera delägare. Soloföretagare kan likaväl ha en mentor och/eller "advisory board". (Advisory board är en panel med olika experter som hjälper till som rådgivare – de har toppkompetens inom de områdena du behöver hjälp med och du tömmer dem på deras kunskap). Exempelvis om du ska lansera din produkt i USA så kan det vara smart att ta in någon expert på den amerikanska marknaden och någon som kan export.

Att ha en mentor är oerhört klokt. Dels för din egen utveckling. Mentorn kan även hjälpa till med hinder som dyker upp som du själv har svårt att se. Är hindret större kan en advisory board vara bra att ta in.