

Appetizer

Refleksion skærper appetitten. Her et par sider, hvor 'banen' kridtes op, og hvor du kan vurdere, om 'Oplevelsesregnskabet' er en bog, der skal investeres yderligere timer i. Min motivation med denne bog er at stille spørgsmål ved de overbevisninger, mange virksomheder drives ud fra. Jeg ser virksomheder som energimaskiner, der konsumerer og producerer energi. Frygt er en dominerende energiform i mange virksomhedskulturer, hvilket kommer til udtryk i stress, korttidsfokus, udbrændthed, silotænkning, m.v. Alt for få mennesker lever deres passion ud i deres arbejde. Der er således et kæmpe uudnyttet potentiale, hvilket er dyrt for både virksomheder og samfund. Vi bærer selv ansvaret for, hvordan vi lever vores arbejdsliv, og der er nu engang mere livsglæde i et job, hvor man oplever at gøre en forskel og føler sig værdsat, end i et job med rationaliseringer, omkostningsfokus og en presset ledelse.



Vækstmål og andre økonomiske nøgletal har i mange år været omdrejningspunktet for moderne virksomhedsledelse. I dag bliver en række større virksomheder styret efter en tidshorizont på et kvartalsregnskab med den konsekvens, at mange virksomheder ikke alene befinder sig i en økonomisk krise, men også i en identitetskrise. Udfordringen er i dag, at der i de fleste brancher skal løbes en maraton, hvor der er lagt pointspurter ind efter hver 500 meter. Det kræver, at virksomhederne kan beherske både et langsigtet og et kortsigtet fokus. Virksomheder med stor mental og økonomisk kapacitet formår at navigere i denne disciplin, men alt for mange falder igennem, for når der ikke leveres kortsigtet, så mistes det langsigtede fokus. Og det er fatalt for selv sunde virksomheder.

| DEN STORE VERSUS DEN HURTIGE

Betragter man udviklingen over de seneste 25 år, er det ord som stor-drift, internationalisering, rationalisering og vækst, der har været dominerende nøgleord. Der er blevet stillet nye mål hvert år, og det er de færreste, der har været tilfredse med en øget konsolidering, hvis det har kostet et par markedspoint. Fokus har været på målene – og ikke så meget på midlerne, der er blevet benyttet til at opnå dem. I dag oplever mange brancher en svagere mærkeloyalitet, større sårbarhed og frem for alt et stort fokus på indtjening ”her og nu”.

Vi ser talrige eksempler på, at det at være stor ikke er ensbetydende med succes. Mange større virksomheder leverer langtfra en tilfredsstillende bundlinje. Væksten – hvis man har en sådan – er sjældent genereret organisk, og de opkøbte virksomheder ændres på ganske få år fra en overskudsgivende iværksættervirksomhed til en lukketruet under-skudsgivende afdeling. Hvorfor? På papiret taler alt for, at det burde være en god forretning at tilføre kapital, stordriftsfordele og professionel ledelse til en mindre virksomhed, der netop mangler dette for at kunne fastholde sin vækst.

Uanset hvad der produceres, handler al forretning om mennesker. I en dynamisk verden er nogle af de væsentligste konkurrenceparametre omstillingsparathed, innovation og engagement. Her vil det altid være hurtigere at ændre kursen på en lille speedbåd end på en stor supertanker. Der har aldrig været så mange forskellige muligheder at navigere mellem, og med bl.a. internettets udbredelse er der sket store paradigmeskift i mange brancher. Tilpasning og forandring er to helt centrale konkurrenceparametre i dag.

| TALFASCISTER, KONTROLFREAKS OG BØRSKÆLLINGER

Som børsnoteret selskab har man accepteret, at karakterbøgerne leveres af investorer, hvis primære fokus er forrentning her og nu. Styringsværktøjet er standardiserede nøgletal, der udkommer hvert kvartal. Et kursfald på 10% udløser katastrofestemning på direktionsgangen og i bestyrelsen. Men der er næppe nogen børsnoteret virksomhed, der reelt kan blive en 10% dårligere virksomhed på et kvartal.

Problemet med denne ’benchmarkkultur’ er, at den alt for ofte fjerner fokus fra det, som det i virkeligheden handler om, nemlig de medarbejdere, der reelt skaber bundlinjen. Ingen virksomhed bliver bedre end dens ansatte. Når indtjeningen udebliver, kan det reelt altid tilbageføres til nogle dispositioner, der er foretaget – eller ikke foretaget – i virksomheden. Dygtige og motiverede medarbejdere leverer som regel også det bedste stykke arbejde. Det er på individplanet, den reelle kilde til de gode benchmark findes.

Der er naturligvis en række markedsforhold, virksomhederne ikke er herre over, men det vil altid være den, der er bedst til at læse sit marked og navigere derefter, der fastholder sin indtjening på lang sigt. Virksomhedernes vigtigste ’råstof’ er således de medarbejdere, der forvalter virksomhedens produktionsapparat, teknologi, kapital, kunde- og leverandørrelationer, m.v. Succesrige virksomheder er kendetegnet ved en dygtig og visionær ledelse, en stærk kultur og et entydigt fokus på hvordan, hvorfor og hvordan.

| JAGTEN PÅ MARGINALERNE

Når man i en koncernledelse skal kunne kontrollere 25 forskellige europæiske markeder og har 5-6 led ud til slutforbrugeren, bliver man nødt til at bygge systemer op. Der er principielt ikke noget forkert i disse systemer, bortset fra at de alle baseres på målstyring. Disse mål er ofte tilknyttet vækst og indtjening, som på ganske få år kan transformere begavede og talentfulde ledere til Pavlovske hunde. Resultatet er ofte superoptimering med deraf nedslidning på virksomhedens 2 vigtigste ressourcer, nemlig medarbejdere og brand.

Jagten på marginalerne har langtfra været en entydigt god forretning. At blive stor, mere effektiv og mere succesfuld uden at vide hvorfor, kan være livsfarligt. Uden et stærkt ’reason why’ er pris en altoverskyggende

konkurrence-parameter. Og det er hverdagen for rigtig mange såkaldte mærkevarer. Ensartetheden gør både producenter og detailhandel sårbare. Kravene til indtjening 'her og nu' fastholder fokus på 'quickwins', og det sker ofte på bekostning af et mere langsigtet fokus på opbygning af mere varige konkurrencefordele.

| COPY PASTE-KULTUR

Men hvorfor brydes dette mønster ikke oftere? Hvorfor er bonuschecken større til den chef, der leverer 10% større overskud, end til den chef, der leverer 10% større medarbejdertilfredshed? Hvorfor drives millionforretninger efter kvantitative nøgletal, hvor nuancer ofte bliver behandlet som dårlige undskyldninger. Og hvorfor har bestyrelser så svært ved at indse, at vækst og indtjening på kort sigt er to modsatrettede størrelser?

Lad os starte med de højestlønnede, topledelsen. Den komplette leder søges, og han/hun findes som regel også. Ansættelsen er professionaliseret, censorerne (bestyrelsen) er professionelle, ejerne (aktionærerne) er for en stor dels vedkommende også professionelle. Resultatet er som regel, at virksomhederne ender med relativt ens profiler med ens uddannelse, ens værktøjer, ens ambitioner. De fleste har den samme MBA i lommen, hvor man har lært de samme succescases, som så skal kopieres endnu en gang.

Ser man videre ned i hierarkiet, så afspejles kravene til topmanagement på funktionsledelsesniveau. Rapportering, nøgletal, Nielsen Data, tracking, m.v. er eksempelvis en væsentlig del af en marketingchefs job. Til at levere disse tal er ansat en håndfuld cand.merc.er, der elsker analyser, som igen elsker rådgivere, der elsker analyser....

Denne kopiering af sig selv gennemsyrrer i dag mange virksomheder. I dag er prototypen på en produktchef en person med 10 i regneark og 03 i musik. De få, der tør tro på noget, passer ikke ind i "tal-kulturen". I dag har den intuitivt stærke medarbejder trange kår. Og det til trods for, at han ofte vil bibringe mere værdi til en virksomhed end den analyserende. Ordet 'innovation' står i over halvdelen af de værdigrundlag, jeg de seneste år er blevet præsenteret for. Men det er svært at opfylde, når man omgiver sig med reaktive medarbejdere, hvis primære succeskriterium er at undgå at lave fejl.

| MOTIVATION OG ENERGIGIVENDE MÅLSÆTNINGER

Man skal vide – ikke tro, er et udsagn, de fleste på et tidspunkt er blevet konfronteret med. Specielt når økonomien strammer til, er det småt med risikovilligheden. Det er ofte her, kernen til virksomhedens problemer ligger. Meget få virksomheder hviler i dag på en grundlæggende tro. Bag de økonomiske nøgletal er der en række mennesker. Det er dybest set deres indsats, der afspejles i nøgletallene.

Hvordan holder en medarbejder motivationen oppe, når han på 5. år får at vide, at han næste år skal gøre det endnu bedre end sidste år? Resultatet bliver, at han på et tidspunkt smider tøjlerne – hvis ikke fysikken eller familien kommer ham i forkøbet – og søger udfordringer et andet sted. Det samlede resultat er ofte en rigtig dårlig forretning for virksomheden. Nøglemedarbejdere tager det minimum et halvt til et helt år at erstatte, og indregnes kunde- og kollegarelationer i regnestykket, taler vi ofte om rigtig mange penge.

Det, der gør virksomheder unikke i dag, er ofte deres syn på deres egentlige strategiske ressource, nemlig medarbejderne. Det er i stærke virksomhedskulturer, at de bedste ting bliver skabt. At være ansat i en stærk virksomhedskultur er i princippet det samme som at spille på et velfungerende fodboldhold. Analogierne er slående. Banalt sagt handler det jo dybest set om at få individer til at fungere i et kollektiv. Men alt dette lykkes kun med en defineret spillestil, nogle retningslinjer for, hvordan vi bakker hinanden op, og en fornuftig rollefordeling. Måltavlen viser, om vi når målet, men det er gennem midlerne (spillestilen), målet nås.

Branding er et af tidens brugte og misbrugte buzz-ord. Det gør branding til et svært begreb at arbejde med, da det ofte lever i vidt forskellige versioner i én og samme virksomhed. Branding omhandler i min verden virksomhedens mentale forretningsgrundlag. Dybest set handler branding om de oplevelser, vi har til et givent varemærke – oplevelser, der for en stor dels vedkommende er produceret af virksomhedens medarbejdere. Virksomheder producerer oplevelser nonstop, og vel at mærke oplevelser i alle led. Eksempelvis er det en oplevelse, når man på 3. år i træk lader sig presse i pris af Dansk Supermarked. Det er også en oplevelse, når man lover en bestyrelse noget, man ikke kan holde. Eller det er en oplevelse, når en betroet medarbejder siger op. Alt for få virksomheder har styr på de oplevelser, de producerer. Resultatet er, at der bliver spillet 'miniputbold' i rigtig mange brancher.

Alle siger, at de er markedsorienterede, men ekstremt mange virksomheder ledes ud fra en "indefra og ud" synsvinkel. Det er i kommunikationen og dermed adfærden, at virksomhedernes produkter viser deres værd. Og alt kommunikerer. Alt fra design, pris, service til de kunder, der køber de pågældende varer...

| BRANDET BÆRER PRODUKTET

Spørgsmålet "Hvem ville savne dig, hvis du ikke eksisterede i morgen?" er ikke altid lige rart at stille sig selv. Faktum er, at de fleste varemærker befinder sig i en konkurrencesituation, hvor de stort set ubemærket ville kunne substitueres. USP (Unique Selling Proposition) er for længst blevet et forældet begreb. Det er helt andre parametre, der afgør, om man kan tilkæmpe sig en plads på forbrugernes mentale shortliste. Branding tales der om i de fleste direktioner, men det er alt for få virksomheder, der tager den fulde konsekvens af, at kampen om kundernes gunst sker gennem produkternes eller serviceydelsernes kommunikation.

Du kan have markedets suverænt bedste produkt. Kan du ikke fortælle det, så dine kunder forstår det, er du lige vidt. I dag er et godt produkt forudsætningen for at komme i dialog med dine kunder, men det er som regel indpakningen, der sælger. Derfor er det reelt mærket, der bærer produktet, og dermed mere immaterielle parametre som oplevelse, tillid, engagement og sympati, der sælger varen. Altså ting, der skabes gennem de medarbejdere, der repræsenterer brandet. Det er således vigtigt, at virksomhederne tager den fulde konsekvens af dette – og med fulde menes helt op på direktionsniveau, helt ned til receptionen og helt ud til udstillingsvinduet.

| BRANDET ER REELT DET ENESTE, VIRKSOMHEDEN EJER

Det eneste, jeg ikke kan tage fra en virksomhed, er dens brand. Produktionsapparat, medarbejdere, know how, m.m. er noget, der kan tages fra virksomheden på mindre end et halvt år. Derfor skal der også arbejdes strategisk med branding. Virksomheder, der ikke har defineret, hvad de skal huskes for, sejler hjælpeløst rundt i den store profilgrød. I et overkommunikeret samfund, hvor den mentale kapacitetsgrænse for længst er nået, er det vigtigere end nogensinde at kommunikere entydigt, nærværende og konsistent.

Så snart en virksomhed er udstyret med et CVR-nummer, er den principielt et brand, der producerer oplevelser. Så kan man vælge at lade disse oplevelser produceres tilfældigt, eller man kan opstille nogle retningslinjer for, hvilke oplevelser der skal produceres i fremtiden. Det er mellem ørerne på kunderne og medarbejderne, slaget udkæmpes. Ved man ikke, hvilken historie der skal fortælles, er man på forhånd bagud.

Brands lever i hovedet på sine respektive målgrupper. Desværre agerer de fleste virksomheder, som om brandet lever inde i virksomheden. En brandstrategi skal tage afsæt i markedet. Den skal sikre fokus og frem for alt kunne koges ned til en sætning, der vel at mærke giver mening. Alt for ofte ses missioner og visioner, hvor der er gået laveste fællesnævner i den. Sådanne nogle kan man ikke styre et brand efter. Fundamentet for et stærkt brand er nogle adfærdsregler og en veldefineret kommunikationsopgave. En kommunikationsopgave skal indeholde aktive ord, der først og fremmest giver mening og er relevante for målgruppen. Og så kræver det, at der skæres ind til benet.

| PRISSÆT 'RELATION' OG SE, HVILKET FOKUS DIN VIRKSOMHED VIL FÅ

Det er i relationen, at stærke brands lever. Betragt din næste kampagne som relationsopbyggende. Definer din ønskede relation til eksisterende, potentielle og tidligere kunder. Til syvende og sidst er det i relationerne, der skabes en bundlinje. Stort set alle virksomheder har en tidshorisont på et årsregnskab – nogle endnu kortere! Supplerede man årsregnskabet med et relationsregnskab, ville virksomheden få et klart mere ærligt billede af præstationsevne og fremtidsperspektiver. Med ét vil man få et reelt billede af, hvem der bidrager til virksomhedens overskud. Og så har man værktøjet, der for alvor gør det muligt at effektivisere kommunikationsindsatsen.

Al branding starter indefra. Det er irrelevant at tale om kunderrelationer uden at inddrage medarbejderrelationer. Relationer har som regel et personligt afsæt. Det er i virksomhedens kultur, at stærke brands udspringer. Branding er således ikke noget, der kun bor i marketingafdelingen. Alle medarbejdere bidrager til virksomhedens brand. Problemet er bare, at mange funktionschefer har svært ved at komme ud af deres egne siloer og derfor har svært ved at fastholde et fokus på virksomhedens eksistensberettigelse – hvad den skal huskes for.

Ambitiøse mennesker elsker at blive målt og evalueret. Feedback er nu engang forudsætningen for udvikling. Men der er en verden til forskel på at blive evalueret på parametre, du kan påvirke nu og her, og at blive målt på noget, du i bedste fald kun har indirekte indflydelse på. Målet med et måleværktøj må være at styre adfærd. Accepterer man som virksomhed, at man er et brand, der dybest set lever af de oplevelser, der dagligt produceres, må man også tage konsekvensen af dette og opbygge sine evalueringsværktøjer herefter. Med andre ord, er der ikke den samme energi i at få af vide, at målet for næste år er at øge markedsandelen med 3%, som der er i at få af vide, at dine målsætninger for det kommende år handler om at få dit team til at smile 10% mere i telefonen, at lave et kundearrangement, der er det sjoveste, branchen har oplevet til dato, og at sikre, at ingen af dine medarbejdere er aktivt jobsøgende det kommende år.

| APPETIT PÅ MERE...

Denne indledning er tænkt som en appetizer til bogens følgende kapitler. 'Oplevelsesregnskabet' er først og fremmest en debatbog, hvor nogle forhåbentlig føler sig inspireret, provokeret eller ramt. Der findes aldrig permanente svar på en virkelighed, der altid er væsentlig mere nuanceret, end en bog kan gengive. Vi lever i en dynamisk verden, hvor det at have et godt og meningsfuldt job er en væsentlig del af et godt liv. Vi ser flere nøglemedarbejdere blive knækket af stress end tidligere, og kravene til et succesfuldt liv er bestemt ikke blevet mindre de seneste år.

Som en konsekvens af dette ser vi virksomheder, der gennem de seneste år har ændret deres fokus. Emner som social ansvarlighed, etiske spilleregler, miljø og CO₂-målsætninger er kommet på agendaen. De traditionelle forretningsmodeller bliver udfordret. Råvaren – de medarbejdere, der skal skabe værdien – stiller nye krav til et godt og meningsfuldt liv, og det må virksomhederne forholde sig til. I sidste ende handler det om at producere en tilfredsstillende bundlinje, så der er et økonomisk overskud til at leve visionerne ud. Det er dette, denne bog først og fremmest handler om. Jeg tror, at ambitiøse virksomheder fremover kommer til at basere deres forretningsgrundlag på nye og mindre kapitalafhængige fundament.

Jeg vil i de følgende kapitler give mine bud på, hvordan virksomhederne ved at ændre fokus kan sikre en stærkere markedsorientering og dermed på sigt en stærkere konkurrenceevne. Branding er i min verden en ledelsesfilosofi – en tro og nogle principper, som en virksomhed ledes ud fra.

Fremtidens vindervirksomheder bliver dem, der hviler i en stærk identitet, hvor prioriteringer, relationer og drivkraft udspringer af virksomhedens kultur. Håber, at du vil blive inspireret af de følgende kapitler.