

EMBA Individuellt Projekt

Framtida roller som affärsutvecklare och strateg inom AU-System AB

Anders Borg

2001-08-21

AU-System AB

046 - 32 70 40

0705 - 22 76 44

Scheelevägen 17, Lund

Innehåll

Introduktion	5
Handledning.....	6
Universitetet / EFLs EMBA	6
AU-System.....	6
Historik och status.....	7
EMBA-utbildningen.....	8
Varför jag sökte in.....	8
Har målen infriats?.....	8
Reflektioner på kursavsnitten	8
Ledarskap.....	9
Varumärkesbyggande.....	10
Relationsmarknadsföring	11
Global marknadsföring	13
Lärande organisation	13
Affärsutveckling och strategi i litteraturen.....	15
Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos.....	15
The Seven Deadly Sins of Business: Freeing the Corporate Mind from Doom-loop Thinking.....	18
Unbundling the Corporation	19
Meeting the Challenge of Disruptive Change.....	20
Sammanfattning	21
Lärdomar från Axis	22
Lärdomar från Abiro	22
Lärdomar från AU-System.....	23
Positivt	23
Negativt	25
Skillnader mellan produkt- och konsult-verksamhet	26
Jag själv	28
Inlärningsprofil.....	28
Personlighetsprofil	28

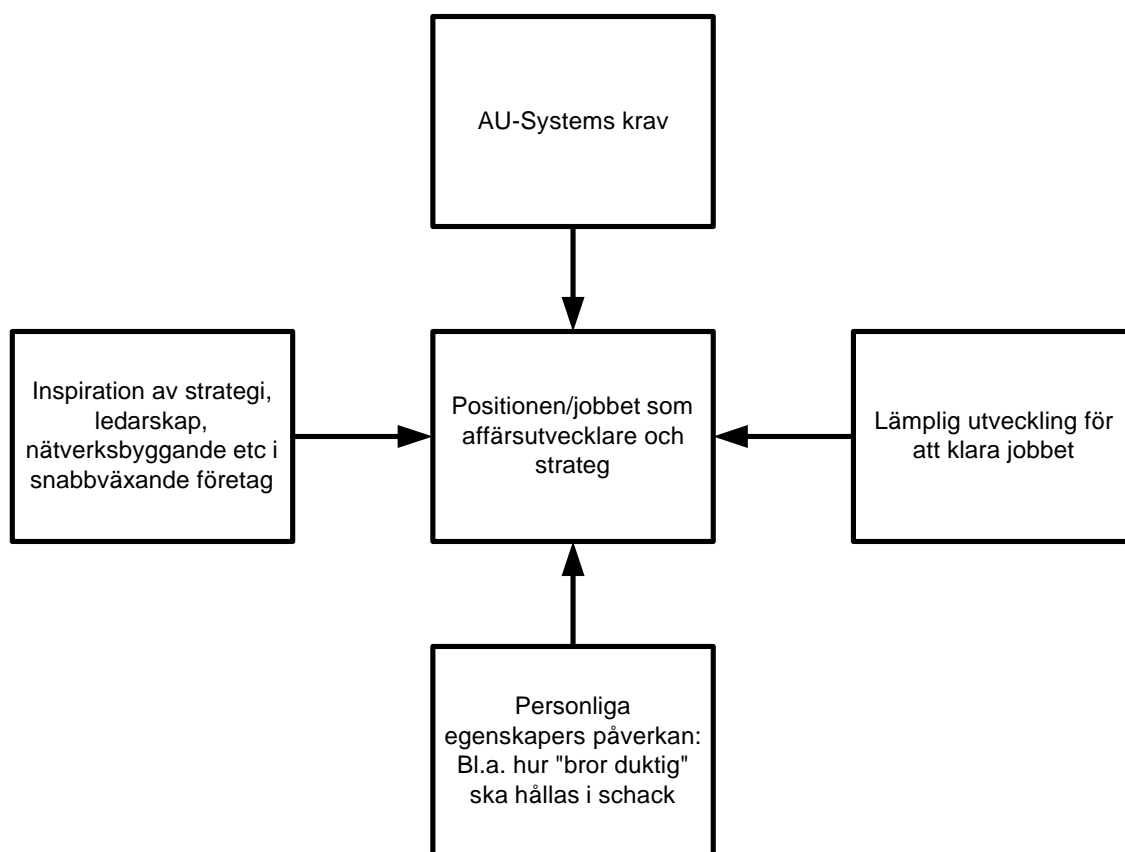
Reflektioner på mig som ledare/chef.....	28
Min plats i arbetslivet	30
Det sociala.....	30
Arbete kontra fritid	30
Hälsan	31
Saker jag måste förbättra	31
Saker jag måste lyfta fram	31
Framtida roller och karriärvägar	32
Miljön för dessa nya roller.....	32
Chef	33
Strateg.....	33
Affärsutvecklare	33
Entreprenör	34
Andra möjligheter	34
Konkret arbete.....	35
Nya erbjudanden	35
Nya kunder.....	35
Nya infallsvinklar	36
Är jag rustad?.....	37
Slutkläm.....	37
Referenser	38
Länkar	38
Böcker.....	38
Artiklar.....	38

Introduktion

Detta individuella projekt är en obligatorisk och examinerande uppgift inom EFLs EMBA-utbildning, men utgör också en personlig, och praktiskt inriktad, utredning om hur jag tänker tackla min framtida roll som affärsutvecklare och strateg inom AU-System. Som bakgrund till detta ges en resumé av erfarenheter från utbildningen och tidigare arbeten och en exposé över vad jag hittat i litteraturen kring dessa områdena.

Jag håller medvetet en relativt odiplomatisk / politisk inkorrekt ton i texten, för att slippa gå runt saker jag upplever som faktiska problem, och kan förhoppningsvis därmed lättare hitta korn till konkreta åtgärder för mitt framtida arbete.

Följande bild visar de frågeställningar som behandlas i texten:



Handledning

Mina handledare är:

Universitetet / EFLs EMBA

Claes Svensson

Claes.Svensson@fek.lu.se

Professor Företagsekonomiska institutionen

046-222 78 36

AU-System

Eric Ljungberg

Chef BU Wireless Development

Eric.Ljungberg@ausys.se

046 - 32 72 40

070 - 594 44 44

Scheelevägen 17

223 70 Lund

Historik och status

Då jag anmälde mig till EMBA-utbildningen (1999) jobbade jag på Axis Communications AB som Chief Technology Officer, med koncernansvar för den tekniska strategin.

Jag började dock min karriär på Axis (1984) som mjukvaru/hårdvaru-utvecklare och produktdesigner, men flyttade senare över till projektrelaterade ledar-, specifikations- och planerings-roller för att de sista åren jobba med ffa avdelningsansvar och strategi som rådgivare till, och på slutet inom, koncernledningen. Jag släppte dock inte de tekniskt kreativa delarna av verksamheten, vilket fortfarande är ett huvudintresse.

Under utbildningens gång (1999) sade jag upp min anställning på Axis med den initiala tanken att starta och driva egen verksamhet, vilket jag också gjorde (Abiro; se Referenser). Av flera skäl, inte minst för att bringa ordning och reda i tillvaron, säkra stabila intäkter, och minimera risken att misslyckas med utbildningen, tog jag dock snart fast anställning på AU-System (2000), initialt som konsult.

Jag har förvisso kvar mitt företag, men då jag haft fullt upp med att jobba för AU-System och gå EMBA:n har det i praktiken legat i träda. Min tanke är att om lämplig affärsidé och rätt marknadsläge infinner sig (om nu inte rent av min nuvarande affärsidé skulle hålla), ska jag kunna dra vidare med egen verksamhet igen.

Inom AU-System började jag med att utveckla datorsystemspecifikationer på konsultbasis, men är nu på väg in i en affärsutvecklings- och strategi-roll, och jobbar f.o.m. årsskiftet (2000/2001) på heltid inom detta gebitet.

Jag har under de senare åren haft som övergripande mål att alltmer jobba i roller som står närmare affären, ekonomin och företagsstyrningen, med senare möjlighet att driva kommersiell verksamhet inom ramen för AU-Systems inkubationsverksamhet eller fristående.

För en mer detaljerad resumé över vad jag gjort under åren finns ett CV på Abiros web (se Referenser).

EMBA-utbildningen

Varför jag sökte in

Trots att jag de facto har jobbat inom många områden med olika ansvar under åren, har alla på ett eller annat sätt varit inriktad på teknik (hela vägen från praktisk implementation till strategi). Ffa då jag jobbade som avdelningschef för BU Document Management (numera inkorporerad i Axis Dokumentdivision) blev jag varse att jag saknade en djupare insikt i hur ett företag som helhet fungerar, där jag inte minst hade brister inom marknadsföring, ekonomi, organisation och ledarskap. Inte bara v.g. ren kunskap, utan även v.g. attityd gentemot dessa områdena (på gott och ont är jag medveten om mina brister). Mao ville jag få bättre kunskap om de andra, och högst väsentliga, verksamheterna och processerna som formar ett företag, och som är nödvändiga för framgång. Jag tror iofs inte detta är unikt för mig, då mellanchefer på tekniktunga företag ofta rekryteras från tekniksidan. På högre verksamhetsstyrande nivå krävs uppenbart helt andra kompetenser än tekniska, där det senare rent av kan bli en black om foten, genom att det fortsatt upplevs som mest intressant och därmed prioriteras före verksamhetsstyrningen.

Initiativet till att gå EMBA:n var mitt eget, vilket verkar vara ganska unikt inom årets EMBA-grupp. Jag hade året innan tänkt ta 2 år tjänstledigt från Axis för att kurera över tiden allt sämre hälsa och självförtroende och planera min framtida karriär inom eller utanför Axis Communications. Inte minst kände jag efter drygt 15 års arbete på Axis en allt större motvilja mot att fortsätta jobba på ett och samma ställe "hela livet ut". Kalla det 30-års-kris, men saken var klar att förändring var nödvändig för att inte betrakta mig, eller bli betraktad, som en inventarie (vilket i hög grad redan var ett faktum) och på sikt helt tappa intresset för arbetet.

Efter förhandlingar landade vi istället på att jag skulle jobba halvtid som Chief Technology Officer där Axis, som kompensation, delfinansierade min utbildning.

Har målen infriats?

Jag har onekligen fått en välbehövlig distans till det tidigare alltför teknikinriktade arbetet. Det har också varit väldigt nyttigt att få lyssna på och reflektera över andras erfarenheter, från väl pålästa och erfarna lärare, kursdeltagare och gästföreläsare.

Det jag ffa fortfarande saknar för framtida karriär är en tyngre inblick i hur man inom styrelse och ledningsgrupp driver ett företag, och hur man hanterar företagets omvärld i form av investerare, aktiemarknad, kunder, media etc. Det är en sak att agera mellanchefer / administratör eller på annat sätt ha en tung ansvarsroll i en etablerad och mer eller mindre skyddad miljö. Det är en helt annan att starta och driva företag och ta rätt beslut på det planet. Mao, någon entreprenörsutbildning är EMBA:n inte, men jag tvivlar på att det går att lära ut, lika lite som man kan lära sig simma utan att prova på det.

Reflektioner på kursavsnitten

Här tar jag bara upp valda delar som är av speciellt intresse för framtida arbete.

Ledarskap

John P. Kotter poängterar i Force for Change skillnaden mellan att leda resp. administrera och också att olika personer passar för resp. roll. Han betonar också vikten av att en ledare är hjälplös utan ett stöptande skikt i form av kompetenta administratörer, för att driva runt verksamheten. "Visions and missions" är bara en del av jobbet för en ledningsgrupp. Några måste se till att saker händer också, och under ordnade former.

Förutom att en bra ledare behöver etablera en kompetent och varierad ledningsgrupp med bl.a. administrörer och idésprutor, är det också mycket viktigt att vara pedagogisk både uppåt (mot styrelse, aktiemarknad och kunder) och nedåt (mot mellanchefer och övriga medarbetare), speciellt vid större förändringar. Vid förändringar i marknadssituationen (de facto eller påvingat pga vikande resultat) finns stort behov av en förändringsledare.

En administratör behöver vara analytisk, organisatorisk och akademiskt skolad. En bra administratör är inte automatiskt en bra ledare eller "coach" (något jag tror många företag missar). Internrekrytering till ledningspositioner är inte automatiskt produktivt, då man kan lyfta en i sin nuvarande roll/fack mycket kompetent person till en roll som inte passar den personens sinnelag och kompetenser. Det räcker att läsa Dilbert (som baseras på faktiska situationer i företag) för att förstå att det ofta kan bli rent katastrofalt. I Axis fall (och många andra) kan man se att det till slut inte håller. Axis har ändrat strategi och rekryterar nu istället in nyckelpersoner från andra företag för att få in ett nytt medvetande och ny kompetens. AU-System jobbar i hög grad på detta sättet sen länge.

En bra ledare inser vad han/hon är specifikt kompetent att hantera, fokuserar på det övergripande ledarskapet, och delegerar det mesta operativa arbetet till sin omkrets. I små och entreprenörsdrivna företag tar dock ofta den enda chefen på sig allt väsentligt beslutsfattande, vilket kan fungera så länge företaget just är litet, men knappast när det växer upp till flera anställda. Tveklöst är ett bra självförtroende, en övertygelse om framgång, och en oövervinnlig envishet mycket viktigt för att en ledare ska nå ett bra och stabilt resultat.

V.g. ledningsteam kan det gå snett då en stor grupp kombineras med en mycket stark ledare: Medlemmar i gruppen har inte vågat göra sig gällande och ledaren har tagit alla besluten med tyst acceptans från övriga gruppen. Så länge ledaren är medveten om detta må det vara hänt, men så är ofta inte fallet. Hittills har jag inte träffat på något ledningsteam (oavsett nivå inom företaget) där alla kommer till tals, trots att varje enskild person ofta har ett mycket tungt verksamhetsansvar. I mitt praktiska agerande inom AU-System har jag medvetet gått ganska rakt fram när det gällt argumentering mot högre chefer, och inte hållit med bara för att titlarna är olika. Jag har också märkt i mitt tidigare agerande som chef att det är väldigt lätt att förbigå personer som inte aktivt diskuterar, trots att de mycket väl kan ha synnerligen väsentliga saker att tillföra. Därmed blir ledarens roll också att agera "coach", för att få hela gruppen att tillföra information och infallsvinklar som ger bättre underlag för att ta beslut. Däremot tror jag inte på konsensus i alla lägen. En ledare har alltid rätten att agera diktator i kritiska situationer, speciellt när företaget och cheferna hamnat i slentriantänkande. Kraftiga förändringar kräver ofta att man "rör om" ordentligt.

Vid genomgången av Branson-caset framgick det med klarhet att den typ av ledarskap som behövs för succé i stil med Virgins, som i hög grad är entreprenörsdrivet, inte bara kan bygga på kompisanda. Nog för att Richard Branson säkert kunde vara "kompis" också, men delar av hans framgång tycktes vila på en mycket tydlig egen drivkraft att uppnå saker, och att sedan kunna samla och mobilisera de som sedan skulle förverkliga hans idéer, och om det behövdes med piska. I entreprenörsdrivna företag, vilket också exvis Axis och Microsoft är, men AU-System i mindre grad, är det typiskt att makten samlas kring en eller ett fåtal personer, som styr rakt igenom organisationen om så behövs. Som en reflektion tror jag, som nämnts innan, att man inte teoretiskt kan lära sig bli en entreprenör, då det mer är frågan om attityd och erfarenhet än specifik kunskap, om än mer insyn i mekanismerna för gott ledarskap kan hjälpa. Har man dock inte en grundläggande vettig mental disposition för att leda en tyngre verksamhet (orädd för, men samtidigt respekt inför, risk; kapacitet att engagera anställda; bra på att delegera; ekonomiskt och strategiskt skarpsinne; intuitiv filtrering av relevant resp. irrelevant information och signaler osv) blir man nog ingen bra ledare iallafall, om än man kanske kan bli en bra administratör.

Varumärkesbyggande

Som framhållits flera gånger under EMBA:n ökar varumärken i betydelse: Kunderna köper mer på känsla, produkt/tjänste-utbudet är så stort, och produkterna så komplexa, att de inte går att jämföra mot varann, produktlojalitet minskar etc.

I min lilla "Abiro-värld" byggde jag (utan märkbar framgång) varumärke genom insändare till tidningar, aktivitet i diskussionsforum etc. Någon regelrätt annonsering gjorde jag inte. Det har jag rent av blivit varnad för när det gäller konsulttjänster, då det kan upplevas som oseriöst.

Axis och AU-System satsar alltmer på varumärkesbyggande. V.g. AU-System tror jag en normal konsument inte har en aning om vad företaget gör, om de ens vet att det existerar. Inte minst är det ett problem vid rekrytering, då väldigt få på exvis Tekniska Högskolan vet något om AU-System, trots att det utgör en viktig bas för rekrytering. Axis har varit duktigare på det planet, då vi där hade en medveten strategi att sälja in Axis till skolan genom annonsering i studenttidningar, presentationer om och demonstrationer av produkter och företaget etc. Egentligen utanför min roll försöker jag applicera de mest effektiva metoderna från Axis på AU-System, men exvis det varumärke Axis fått genom en intensiv satsning på examensarbeten kan inte kopieras, då vi inte kan hålla igång alls lika många examensarbeten som Axis gjorde.

Jag ser en stor skillnad mellan AU-System och andra konsultföretag i regionen. AU-System har genuin kompetens inom sina områden, medan företag som generellt uppger sig vara Internet-konsulter hamnar långt bakom på den sidan. De tycks ha låst sig fast vid en viss kompetens som råkade vara väldigt attraktiv ett tag. Däremot lyckas de mycket bättre med sitt varumärkesbyggande gentemot konsumenter och aktiemarknad, genom att de lägger väldigt mycket kraft och pengar på annonsering och allmän mediabearbetning. Jämför jag exvis AU-System med Framfab är skillnaden markant: Inom konsultbranschen, och än mer inom sin industri (som är telecom) betraktas AU-System som ett klart mer seriöst företag. Framfab etc. har dock lyckats bygga ett konsumentbrand som är magnituder starkare än AU-Systems.

Företag som är starkt teknikdrivna har ett uppenbart problem här: Då företaget instinktivt ser sin produkt eller kompetens som det stora och enda värdet blir varumärkesbyggandet lätt koncentrerat till kärnprodukten. Det kan fungera om man är auktoritet inom sitt område, men det räcker inte om marknaden är konkurrensutsatt, och kunderna inte förstår vad de specifika värdena är i ens eget företags produkter.

Axis har på senare år satsat på en central och homogen varumärkesstrategi, bl.a. genom att alla produkter heter "AXIS" + en sifferkombination, och att man försökt bygga värde kring "ThinServer" och "Networked by Axis". AU-System har enligt min mening fortfarande långt att gå, om än vi försöker genom att göra oss kända för inte bara konsulttjänster utan även för det vi kallar semiprodukter i form av WAP-mjukvara för mobiltelefoner etc. Gentemot Ericsson är inte varumärket ett stort problem, då Ericsson är en mycket väl etablerad kund, men gentemot nya kunder upplever jag en klar skillnad. Där får vi inte alls samma självklara acceptans. I viss mån tror jag det beror på att vi har varit för dåliga med att presentera konkreta erbjudanden, något vi behöver jobba med framöver.

Relationsmarknadsföring

En enkel, men nog så viktig, sanning: Det är mycket dyrare att skaffa helt nya kunder än underhålla / hålla kvar existerande (~5 ggr läste jag på något ställe). Detta är lätt att glömma bort, men både Axis och AU-System verkar vara duktiga på detta. AU-System kanske "in extreme" då en stor del av BA Suppliers uppdrag fortfarande kommer från Ericsson, vilket tvärtom gör det till en risk. AU-System knoppades av från Ericsson och mycket av den kompetens, som jag tycker Ericsson borde haft själva finns nu inom AU-System, vilket skapar ett starkt beroende. För mig är det förvisso utmärkt då jag på en och samma plats kan lära mig om alla "hypade" teknologier och relaterade affärer.

V.g. Abiro ser jag att mina tidigare kontakter har haft betydelse för uppdrag, men då jag medvetet valt att lämna Axis helt bakom mig har jag inte nyttjat etablerade relationer där. Däremot har jag ett praktiskt användbart positivt rykte i venture-capital-kretsar, vilket jag skulle kunna dra nytta av i en fokuserad satsning på Abiro.

Jag gillade det paradoxala konstaterandet att effektiv konkurrens består i att hitta vägar runt konkurrens. Detta är nog så viktig "indata" till mitt nya arbete. Mao, om en viss marknad är för tuff gäller det att hitta värden, positioner och produkt-finesser som ingen annan har exploaterat och bli bäst där istället. Exvis Comviq hade enligt en artikel en medveten filosofi att göra allt tvärsen vad Telia gjorde. Det kan säkert kopieras på andra branscher. AU-System har tveklöst hittat en (åtminstone för stunden) extremt attraktiv nisch, genom att kombinera kunskap om både mobil teknologi och Internet. Nu gäller det att marknadsföra den kompetensen långt utanför Ericssons väggar, och så långt det är möjligt undvika att hamna i "diversekonsult"-fällan.

En till synes effektiv metod för att bibehålla kunder och stärka lojaliteten verkar vara kundklubbar. Hur irrationellt det än kan tyckas vara upplever nog de flesta en viss stolthet och uppmärksamhet om man får erbjudandet att vara med i en sådan. Det är också ett utmärkt sätt att kartlägga kundmönster och beroende på klubbens upplägg styra vilka kunder man vill ha. Med IT ges idag väldigt goda möjligheter att

automatisera mycket av det som tidigare var ett elände att hantera, som exvis: kundmönster, premiering, erbjudanden osv. Via e-handel är möjligheterna ännu större att hålla koll på sina kunder, då absolut allting som en kund gör på "sajten" är registrerbart. Därmed kan man även ge kunden tips om produkter som skulle passa just honom/henne. Via detta kan man alltså förverkliga begreppet "one-to-one marketing". Detta kanske inte är applicerbart på AU-System som företag, men väl de kunder som AU-System gör uppdrag för (detta är en nyckelfaktor inom Customer Relations Management, som vi utvecklar system för), och inte minst inom de kundsegment som jag som affärsutvecklare kommer att ansvara för. Något som kanske kan kopieras på AU-System är de speciella distributörskonferenser Axis brukar hålla, med tävlingar om bästa distributör osv, för att öka lojaliteten och grupptricket. På liknande sätt skulle man kunna bjuda in potentiella kunder till seminarier där vi beskriver våra erbjudanden. Detta görs förvisso i kollektiv form via konferenser, men de är oftast inte på lokalplanet.

Något många tekniktunga företag gör fel på (eller helt missar) är positioneringen. Från Axis minns jag hur vi ofta gjorde produkten först och testade den på marknaden sen, utan att egentligen ha gjort varken segmentering eller blivit klara över säljargument osv. Det har blivit bättre på senare år, men jag upplever fortfarande att det mycket är frågan om att sälja en "burk", utan egentlig produktblomma, som i företagets ögon är så pass bra att den säljer sig själv. AU-System tror jag också i viss mån har detta problemet, men behovet är kanske mindre här då vi trots allt har vissa givna kunder vi jobbar mot (inte minst Ericsson), och kunden avgör vad vi ska göra för dem givet att vi har den kompetens som behövs. Samma problem dyker dock upp då vi ska bearbeta helt nya kunder. Snarare rider vi på kunders förhoppningar om att nya teknikområden kommer att bli framgångsrika, och vi slipper i princip ta risken att det inte blir så.

Då både Axis och AU-System nu är introducerade på börsen är det extremt viktigt med en klar och presenterbar vision och övergripande positionering. Aktiemarknaden gillar inte en "spretig" vision. V.g. Abiro är det kanske idag inte så mycket att orda kring detta, men jag har likväl försökt göra en positionering så att jag inte är "allmänkonsult", vid en senare omvandling till aktiebolag. Jag skulle exvis mycket väl kunna göra mjukvaruutveckling (har mer än 10 års erfarenhet), men jag har medvetet valt bort det för att det ger för lite pengar och är alltför mycket en commodity.

En annan trend inom företags ageranden är ökandet av samarbeten mellan företag och andra organisationer, inkl konkurrenter. Ofta för att det blivit alltmer kutym att köpa kompetens utifrån, men också för att det visat sig bli effektivare att jobba på det sättet. Exvis telefoni-industrin hade inte klarat sig om inte företag hade varit villiga att samlas kring standarder, och därtill är komplexiteten i teknologin så hög att dulleleverantörer (inte minst konsulter i stil med AU-System) måste anlitas för att bygga basteknologin och produkterna. Man kan se hur illa det kan gå om man inte samarbetar, med mobiltelefonin som exempel: I Europa och stora delar av Asien har vi en standard för alla länder: GSM. I USA har det inte skett standardisering i alls samma utsträckning, vilket gör att telefoner bara fungerar lokalt, och marknaden har inte utvecklats lika långt. USA måste snopet erkänna att situationen är klart bättre i Europa och Asien. I Kina väntar en enorm marknad för GSM och kommande teknologier, då etablering av mobil telefoni inte blir dyrare än att etablera (idag i många områden obefintlig) fast dito.

Global marknadsföring

En fördel europeiska företag har gentemot amerikanska konkurrenter är att USA tror det är lika enkelt att sälja i Europa och Asien som i USA, som i sig är en enorm marknad, och för de flesta mindre företag räcker USA-marknaden gott och väl till. V.g. data/IT är min erfarenhet att amerikanska företag börjar en Europa-etablering i Storbritannien (troligtvis för att de förstår vad de säger; därmed inte sagt att kulturen är snarlik) för att sen sprida sig över resten av Europa. Asien är generellt väldigt besvärligt för dem.

En motsatt aspekt på USA är att ett svenskt IT-företag egentligen inte har någon fördel av att uppträda som svenskt där. Det måste upplevas som amerikanskt för att tas seriöst. För dem betraktas Sverige som ett udda okänt land, och tills Axis hade ett USA-kontor med amerikaner gick det inget vidare. Av detta kanske också AU-System kan lära något. Ett amerikanskt kontor för att sälja semiprodukterna, mingla med den lokala industrin, och sätta upp lokal konsultverksamhet är väldigt viktigt, och ett sådant finns, men bemannat med en svensk chef.

Europeiska företag har fördelar inom Europa och Asien också av att de stött på nationella skillnader tidigare, och har beredskap för det. Exvis är det ett kardinalfel att bemanna med svensk personal i Asien. Det är inte bara frågan om att personerna inte förstår hur marknaden fungerar där, de respekteras inte. Jag har vid flera tillfällen (medan jag jobbade på Axis) varit hos kunder/partners i Japan och blivit ledsagad av representanter från Japankontoret som skött allt det formella. Japan är intressant såtillvida att när väl formaliteterna är undanstädade kan man diskutera informellt, och skillnaderna är då inte så stora gentemot Sverige, dock med skillnaden att de har ett helt annat tidsperspektiv v.g. affärer än svenskar. Ett annat tips är att ta hjälp av exportrådet och/eller ambassaden för att bli ledsagad in hos företag.

Axis och AU-System fokuserar sina utlandssatsningar på länder där det redan finns en stabil IT-infrastruktur. Det är uppenbart meningslöst att försöka sälja printservers och konsulttjänster till länder som inte har datorer, mobiltelefoner och nätverk. I början förlitade sig Axis helt på lojala distributörer i resp. land. Det fungerade då Axis bara gjorde IBM-kompatibla produkter som krävde mycket handpåläggning och hade väldigt höga marginaler och ofta kunde komplettera med servicekontrakt, men i nätverksmarknaden är inte distributörerna lojala på alls samma sätt och därmed måste lokala kontor sättas upp för att i sin tur underhålla lokala distributörer.

För AU-Systems del är utlandsetableringar något relativt nytt, om än det redan finns en del kontor i utlandet. Här är det dock inte så mycket frågan om försäljning av semiprodukter som tillverkas i Sverige, utan ffa lokala konsultverksamheter utan egentliga kopplingar till ett svenskt kontor. AU-System använder dock sina semiprodukter för att skapa intresse för företaget inom de nya länderna och inom relevanta industriforum, men tanken är (officiellt åtminstone) inte att tjäna pengar på dessa utan på lokal konsultverksamhet.

Lärande organisation

Det är lätt att en sådan fras blir tom, men jag har lärt mig från tidigare arbete hur viktigt det är att inympa i sig själv och andra att man måste vidareutbilda sig både på längden och tvären för att hålla sig á jour, fortsatt konkurrenskraftig och produktiv.

Speciellt inom tung teknikutveckling och konsultverksamhet är det en bärande del, och rejält med tid och pengar måste avsättas för utbildning.

Min erfarenhet är att man betraktar det som mycket mer självklart att vidareutbilda tekniker och andra operativa, medan mellanchefer och högre chefer anses fullärda, trots en ofta över tiden drastiskt förändrad situation. Det anser jag vara helt fel. Exvis ska det stå mellanchefer fritt att söka till utbildningar inom förhandlingsteknik, presentationsteknik, företagsekonomipåbyggnad, strategi, ledarskap, etc. Det krävs också en intern medvetenhet om att det behövs.

Frånsett planerad utbildning är det givetvis ytterst viktigt att söka information själv. Den mesta informationen är antingen gratis eller väldigt billig idag, bara man vet var man ska leta. Det hänger också mycket på hur väl etablerat kontaktnätverk man har, och vilka möjligheter och attityd det finns till ömsesidigt utbyte av information. Onekligen hjälper ett intranät till här, då det blir väldigt enkelt att förmedla information utan att det belastar informationsbidragaren speciellt mycket. Något jag nyttjat på Axis och numera också på AU-System.

Det som komplicerar lärandet inom AU-System är en stor fragmentering i mängder av kompetensområden. Därmed är det mycket svårt att få tag på information såvida man inte handgripligen "grabbar tag" i de personer som kan ett visst område. Då ett av skälen till att jag började på AU-System var att lära mig en massa nytt inom inte minst telecom-området har därmed nätverksbyggandet varit en medveten strategi, som efter vad jag hört är ganska unik. När jag väl hittat personer att konsultera är öppenheten väldigt stor. Det kräver förstås att jag är lika nåbar. Även att andra söker information av mig är givetvis nätverksbyggande. Detta måste dock balanseras mot produktivt arbete, då det lätt stjälar mycket tid. Under tiden jag jobbade som timdebiterad konsult var detta direkt destruktivt, då jag hade svårt att uppfylla min kvot, men nu när jag jobbar på resultatbasis snarare än timdebitering kommer det att bli betydligt lättare.

Affärsutveckling och strategi i litteraturen

Här har jag försökt samla och kondensera information jag fått mig till livs genom ytterligare djupdykningar i böcker och artiklar kring just dessa områdena. Jag försöker också analysera i vilken grad denna information rör AU-System och mitt kommande arbete. Fokus är på strategi, då det varit lättast att hitta litteratur kring det, men invänt i strategilitteraturen kommer ofrånkomligen också affärsutveckling. Jag hade förstås önskat att det fanns mer litteratur om specifikt affärsutveckling, men jag får nöja mig med att plocka russin ur kakan istället.

Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos

Här definieras strategi som besvarandet av frågorna:

- Vad vill vi uppnå?
- Hur uppnår vi det?

Boken understryker vikten av att också ta hänsyn till den andra punkten i lika hög grad, och att de flesta företag lägger alltför stor vikt vid att försöka förutse framtiden (vilket inte går), snarare än att experimentera.

Förändringar i marknaden är ofrånkomlig, och det gäller för alla företag som vill överleva på lång sikt att vara beredd på att företaget måste förändra sig för att hänga med i utvecklingen.

Några få exempel på externa förändringar som kan komma att hota AU-System framöver:

- Personal- och kontors-expansionen kan inte hållas igång, pga vikande kundunderlag.
- Företaget tappar kritiska kunder. Exvis sker nu stora förändringar inom Ericsson som kan påverka AU-System negativt.
- Kunder och konkurrenter etablerar kompetens inom de områden som är AU-Systems specialitet.
- AU-System siktar in sig på fel framtida områden.
- Aktiemarknaden tappar helt intresset för IT-konsultverksamhet, och drar AU-System med sig trots vår specifika inriktning.

Boken myntar begreppet "konkurrera på kanten" (fritt översatt), som handlar om att ständigt experimentera med nya konkurrensmedel, dock med en övergripande inriktning. Ständig ledstjärna är att hela tiden förändras, och succé räknas i färdighet i att överleva och ständigt "återuppfinna" företaget och dess inriktning.

I texten pekas på 3 sätt att hantera förändring:

- Reagera på externa stimuli, exvis konkurrenters agerande, politiskt initierade förändringar, oväntade kundkrav. Detta är den mest kortsiktiga åtgärden, men i många fall en nödvändig kortsiktig sådan, om konkurrenter eller annan marknadsfaktor kraftigt förändras.

- Förvänta förändringar, exvis globalisering av marknader, skapande av nya segment, utveckling av substitut. Detta är aningen mer proaktivt än att bara reagera på vad som händer. Har man tur uppfattar man dessa kommande förändringar före konkurrenterna och får därmed en tidsfördel, vilket Ahrens&Partners brukar benämna Tidsmonopolet.
- Leda, exvis genom att skapa nya teknologier och produkter, skapa nya marknader/nischer, skapa industri-standards, omformulera kundförväntningar, öka takten i produktcyklerna (time pacing). Detta sista tvingar andra att reagera på ens eget företags inriktning. Förvisso kan de ta till samma trick.

Intel nämns som exempel på ett företag som jobbar med alla nivåerna på hantering av förändringar:

- De reagerade på nätverksdatorn genom att skapa en Internetdivision och därtill samarbeta med Microsoft kring NetPC. Att det sen inte blev någon succé med nätverksdatorn (eller för den delen NetPC) är en annan historia.
- De förväntade också att grafik och multimedia skulle bli viktigt och i den vevan etablerade samarbeten med mediaföretag, satte mer fokus på Internet och skapade ett medialab.
- De har också lett förändring genom att styra hur snabbt nya CPUer för PCs utvecklas. Efter bokens tryckning har ju onekligen AMD börjat sätta press på Intel, och idag är det snarast AMD som styr marknadens time pacing.

En faktor som nämns kring problem med att planera förändring är att chefer/ledare inte anses kunna planera effektivt, att man lätt sätter sig till ro, och att större misstag i planeringen onekligen påverkar företaget negativt. En chef har så mycket annat att hantera också (personal, ekonomi osv), att fokus på enbart förändring är i praktiken omöjlig.

Som alternativ nämns en approach som är hämtad från spelteorin, om än det indikeras att spelteorin är för mycket fokuserad på vad som behöver förändras, snarare än hur man ordnar med förändringen.

Strategi baserad på "konkurrens på kanten" anges som summan av ett företags organisation med fokus på konstant förändring och att ur det etablera en grovt definierad strategisk riktning. Några egenskaper som nämns för en sådan strategi är:

- Oberäknelig. Kräver mycket testande, där de metoder/strategier som verkar fungera får mer uppmärksamhet än de som fallerar.
- Okontrollerad. Kräver platt organisation med lokalt beslutsfattande och flera parallella spår. Testar flera olika alternativ utan för mycket initial analys. Som alla vet som jobbat med innovationsarbete är det väldigt lätt att såga förslag som är för "vilda", men som på sikt visar sig bli dundersuccéer. Mobiltelefonen är exempel på det, som behandlades väldigt styvmoderligt inom Ericsson i början.
- Ineffektiv. Låter spontant som en negativ egenskap, men avser den redundans i satsningar som görs, där Darwinism får avgöra vilka satsningar som ska få överleva, och att man får acceptera att vissa (= många) idéer aldrig blir succéer.

- Proaktiv. Fokuserar på aktion snarare än reaktion. Kräver en närmast paranoid inställning, för att navigera rätt i ett tänkt framtida landskap.
- Kontinuerlig. Det går inte att falla till ro, utan förändringsverksamheten måste pågå ständigt och jämnt, även när allt verkar gå som på räls.
- Diversifierad. För att lyckas med några få förändringar gäller det att de satsningar som görs sker brett, då inte minst produkt/tjänste-substitut, konkurrenter, etc. kan dyka upp från från väldigt många (och ofta helt oväntade) håll.

Som exempel på detta anges Microsoft, som just testat en massa idéer på marknaden för att se vilka som "flyger", ofta i de tidiga faserna i form av produkter som är mycket basala. Intressant nog nämns att Microsoft aldrig gör prognoser. Bl.a. lyfts det fram att Microsoft inte gjort några enskilda vägval, utan istället "skjutit med hagelbössor" och håller en hög diversifiering genom samarbeten, uppköp och intern utveckling, och också satsar på en massa saker som i väldigt många fall misslyckas, rent tekniskt, av konkurrensskäl, pga substitut etc.

Här är min reflektion att om AU-System skulle vilja fokusera mer på en diversifierad produktsatsning (idag är som nämnts produktverksamheten ffa ett verktyg för att sälja konsulttimmar), så har vi flera samarbeten, väldigt många kompetenser, och också väldigt många olika sätt att jobba, vilket hade varit till hjälp för att etablera en strategi i enlighet med Competing on the Edge. Det som talar emot den metoden är det relativt sett lilla fria kapitalet för den typen av verksamhet på chans. Idealt är snarare att få till kunduppdrag där kunden tar riskerna, men AU-System etablerar kunskapen ifall just det området blir viktigt framöver.

På frågan hur man tar sig till de uppsatta målen anges att skapa en organisation som är inställd på att ständigt förändras och låta en uppsjö av konkurrensalternativ skapas, och i sin tur testas internt och på marknaden. I konsultverksamhet skulle det innebära att uppfinna mängder av uppdragserbjudanden baserat på nuvarande och framtida kompetenser, som omsätts i reella produkter när en kund beställer uppdrag inom dessa områdena. Detta fick vi veta är den strategi Aspiro använder i sin tjänsteförsäljning till operatörer. Enligt uppgift finns i praktiken bara 30% av de produkter/tjänster som Aspiro har i sin portfölj.

På kanten av kaos anges som en medelvägsapproach, där tillräckligt mycket struktur etableras för att produktiva resultat ska kunna åstadkommas, men med tillräckligt lite styrning för att mängder av alternativa lösningar ska tas fram och testas.

På kanten av tiden, innebär att delvis förlita sig på gjorda erfarenheter, men där övergripande fokus läggs på nutiden och vad som ska åstadkommas på kort sikt, samtidigt som man blickar in i framtiden. Omskrivet, att vara medveten om historiken men inte vara låst av dogmer, och medveten om framtiden men inte bländas av den. Något av en kompromisslösning, men spontant låter det som en sund sådan.

Tidsstegning är att låta förändringar framtingas av specifika (och internt definierade) tidpunkter (en intern rytm) snarare än händelser. Ett sätt att konkurrera är alltså att systematiskt korta ned ledtider för introduktion av nya produkter och tjänster, för att alltid hålla sig lite före konkurrenterna.

Att konkurrera på kanten baseras på ett antagande att marknaden ständigt förändras: konkurrenter tillkommer resp. försvinner, hela marknader skapas, försvinner och

förändras, dagens partners är framtidens konkurrenter och tvärtom. En strategi baserad på detta har flexibilitet som mål, genom ett ständigt återuppfinnande av verksamheten, och att ständigt vara förberedd på förändringar. Övergripande skulle man också kunna säga att man i möjligaste mån ska vara proaktiv snarare än reaktiv, vilket är sunt förnuft.

Några tumregler för en framgångsrik strategi enligt boken:

- Alla strategier är temporära.
- Hitta flera strategiska alternativ och testa dem.
- Återuppfinn verksamheten ständigt.
- Nutiden är den viktigaste tiden. Se varken för långt bak eller för långt fram i tiden.
- Lär av historien, men använd den som ett verktyg för att kunna hålla företaget på framkanten.
- Var mer långsiktig och framtidsinriktad än konkurrenterna.
- Konkurrera genom att själv styra när produkter/tjänster ska introduceras.
- Förändra strategin genom att förändra i punkter, snarare än allt på en gång.
- Strategin ska styras på affärnivå, inte på tekniknivå.

The Seven Deadly Sins of Business: Freeing the Corporate Mind from Doom-loop Thinking

Denna summeringen är i sin tur baserad på ett utdrag ur boken. Jag anger synderna så som de skrivits i utdraget, men har tillfört egna kommentarer till resp. punkt.

Att lita på den fantastiska planen

Mål anger som regel bara vad som ska uppnås, men inte hur målen ska uppnås. Som Lars Hallqvist på Aspiro sa på ett av internaten: "Affärsplanen är ffa till för att få in pengar i verksamheten". I en snabbt föränderlig marknad blir affärsplanen väldigt snabbt föråldrad, och de bedömningar man gjort i planen har sällan något med verkligheten att göra (hur ofta har man inte sett överoptimistiska "hockey sticks" när det gäller bedömningen av framtida succé). Ofta glöms också kundfördelarna bort i en affärsplan, och man tittar i min mening för mycket på den finansiella och marknadsdominerande potentialen.

Att avguda de egna produkterna

Som någon klok person sagt (tror det rent av var Bill Gates): "Konkurrera ut de egna produkterna innan någon annan gör det". Det är lätt att "snöa in" på de egna produkterna och glömma bort att kundernas skäl att köpa vår produkt eller konkurrentens ofta är pga variabler man inte alls har koll på. Återigen handlar det här om kund/marknads-fokus, och det som ibland kallas produktblomma (övriga delar av erbjudandet), snarare än att stirra sig blind på enbart de tekniska fördelarna (som rent av kanske inte uppskattas eller uppfattas av kunden).

Som extremexempel kan nämnas SMS, som nu har sin boom, samtidigt som industrin istället fokuserar på helt andra saker och mer ser SMS som något historiskt utan värde idag.

Att göra allt för att vinna fel lopp

Genom att fokusera alltför mycket på en viss given inriktning kan man missa att helt nya möjligheter öppnar sig på andra håll, som rent av är mycket större än de man f.t. exploaterar. Mycket vanligt är det också att det dyker upp substitutprodukter som man inte blir varse för att man enbart jämför sitt erbjudande med likartade produkter. Här är inte minst experimenterande i stil med det som nämns i *Competing on the Edge* viktigt.

Att försumma beslutsfattarna

Alla anställda tar beslut, så per definition är därmed alla inom företaget beslutsfattare, inte bara personer på toppnivå. Det är mycket lättare att ta kvalificerade beslut om man vet alternativen och har kompetens i ryggraden. Jobbsökandes värderingar (i termer av lärande, eget beslutsfattande, initiativförmåga etc) kan därmed vara nog så viktiga som kriterier för anställning.

Att nonchalera morötterna

En anställds bidrag till verksamheten påverkas i väldigt hög grad av delaktighet, respekt från chefer och medarbetare etc. Dock antas ofta lönen spela huvudsaklig roll till en anställds nöjdhet och därmed produktivitet. En bra arbetsmiljö och bra intern kultur anses spela stor roll för arbetstillfredsställelsen.

Att vilja lära utan att ändra sig

Ingrodda uppfattningar kan vara svåra att lägga av sig, trots en vilja att lära sig nya saker, och det är lätt att anpassa fakta till ens egna uppfattningar och fortsätta vara övertygad om att man har rätt, trots att en förändrad verklighet säger motsatsen. Lärande är lika mycket frågan om att förändra attityden som att öka kunskapen.

Att strypa och sinka information

Pekar på att det är lätt att extern och intern information filtreras, eller inte ens kommer fram alls, till de som ska fatta beslut. Ett skäl är att många ser informationen som sin egen, och inte vill dela den med sig, då det ofta ger merarbete, kritik och andra negativa effekter, men väldigt sällan belöning. Man kan också vara rädd för att sticka ut hakan och kritisera den inriktning företaget har, trots att extern information tydligt indikerar att förändring borde ske.

Unbundling the Corporation

Artikeln tar upp begreppet interaktionskostnad som den tid människor och företag spenderar för att utbyta produkter, tjänster och idéer, och kallar det friktionen i ekonomin. Ett företag anses organisera sig så att interaktionskostnaden blir så låg som möjligt. Jag ifrågasätter iofs om specifikt det verkligen stämmer. Jag håller dock med

om att om interaktionskostnaderna ändras kan det generera förändringar i hela branscher.

För att belysa detta pekas på att företag har tre typer av affärer (där ffa kundrelations- och produkt-innovationsaffärerna relaterar till mitt framtida arbete):

- Kundrelationsaffär: Hitta nya kunder och bygga relationer med dem, men även underhålla, och förändras med, existerande kunder.
- Produktinnovationsaffär: Skapa nya produkter och tjänster och ta dem till marknaden på bästa sätt. I detta ingår även marknadsundersökningar, att kvalificera komponentleverantörer, utbilda säljare och supportpersonal, och designa marknadsmaterial. Tid är viktigaste faktorn här. Kulturellt fokuserar produktinnovation på att få in de mest kompetenta ingenjörerna etc. för att generera så bra / leading-edge resultat som möjligt.
- Infrastrukturaffär: Bygga och underhålla anläggningar/system för effektiv produktion, logistik, kommunikation etc.

Artikeln pekar på att ovan beskrivna affärer oftast samexisterar, vilket kan leda till suboptimering. Flera industrier anses redan vara inne i en uppsplittringsfas, exvis e-handel, där det är vanligt att man satsar på endera affären. Skälet till att det blivit så mycket enklare att göra det nu är de mycket låga interaktionskostnaderna genom brett nyttjande av IT.

Meeting the Challenge of Disruptive Change

Artikel som i sin tur refererar till The Innovator's Dilemma.

Chefer i större företag anses fokusera mer på individers produktivitet/effektivitet än organisationens. De flesta antar att om varje enskild projektmedlem gör ett bra jobb blir hela projektets/avdelningens resultat också bra. Detta ifrågasätts.

Tre faktorer anses påverka vad en organisation kan resp inte kan göra:

- Resurser: anställda, pengar, utrustning, varumärken, design, patent, relationer med leverantörer, distributörer och kunder.
- Processer: interaktioner, koordinering, kommunikation, beslutsfattande, för att förädla givna resurser. Problemet med processer, ur ett förändringsperspektiv, är att de per definition är gjorda för att effektivt hantera samma saker hela tiden. Risken är därmed också stor att om en viss process används på ett nytt problem blir resultatet dåligt.
- Värderingar: prioritetssättande attityder som påverkar beslutsfattande och de anställdas (på alla nivåer) inställning till arbetet. Det kan gälla prioritering av arbetsuppgifter, kunder, marknadssegment, jobbsökande, etc. Artikeln noterar att ju större ett företag blir, desto svårare har det att ta sig in på små nya marknader, och menar att detta har i huvudsak med etablerade värderingar att göra.

Artikeln pekar på att företag har olika fokus på ovanstående faktorer vid olika utvecklingssteg, i ovannämnd ordning. Först fokuserar man på att rätt resurser finns på plats så att man kan göra något, sen fokuserar man på att få ordning och effektivitet

på verksamheten, och slutligen fokuserar man på att övergripande rikta in företaget genom etablering av värderingar.

Värderingar anges som det viktigaste hjälpmedlet för att snabbt förändra företagets verksamhet utan att verksamheten rasar samman. Många företag idag måste ändra sin verksamhet kraftigt allt eftersom nya teknologier, konkurrenter, prissituationer, marknadsmöjligheter etableras, och med värderingarna som bas kan man då förändra processerna efter de nya behoven.

Sammanfattning

Om det går att hitta ett mönster i ovanstående resumé av några "nedslag" i litteraturen är det möjligtvis, med relation to både affärsutveckling och strategi:

- Affärsutveckling är lika mycket frågan om att bibehålla och utvecklas med existerande kunder som att utveckla nya.
- Likaså krävs det inte bara arbete utåt mot kunder, utan även inåt mot organisation, så att rätt förändringar görs, baserat på kundbehoven.
- Processer är bra för att etablera hög effektivitet i stabila verksamheter, men är samtidigt ett hinder för snabba och stora förändringar. Det senare gäller i hög grad för ett företag som AU-System, så man behöver vara medveten om förändringssignaler väldigt tidigt för att hinna ändra inriktning.
- Förändring måste vara en process i sig, och som sådan kontinuerlig. Utan att inom rimliga ramar chansa på möjliga framtider, kan man befinna sig helt fel när väl externa situationen förändras. Genom att lyssna av både nya och etablerade kunder kan man förhoppningsvis läsa ut vad marknaden på sikt vill ha. Det är i hög grad affärsutvecklarens roll att göra den omvärldsbevakningen och i viss mån också analysen.
- Affärsutvecklarens roll blir inte minst att se behoven av förändringar och "mässa" för att de måste ske.

Lärdomar från Axis

Jag jobbade drygt 15 år på Axis, och kan sägas ha en ganska omfattande "legacy" kvar där, vilket återspeglas på gott och ont i nuvarande verksamhet. Jag har fortfarande många bekanta på Axis, och är väl överlag fortfarande respekterad.

Axis är i mångt och mycket ett teknikfokuserat produktutvecklande företag, fortfarande med fokus på värdena i produkterna, snarare än metavärden. Som sådant kommer teknik- och produkt-utvecklingen i första hand och marknadsföringen i andra. För att komma ut på marknaden behövs dock ett starkt kontors- och återförsäljar-nät, vilket Axis får sägas varit framgångsrikt med över hela världen. Axis är inte att betrakta som ett rent teknologi-företag, som är helt fokuserat på att vara spetskompetenta på sitt (ofta extremt smala) teknikområde. Axis är heller ej ett konsumentinriktat dito, där metavärden dominerar. All försäljning är till andra företag.

Den mest intressanta och lärorika perioden inom Axis var för min del när jag var Business Unit Manager för Document Management, där bl.a. AXIS Document Server utvecklades. Under den perioden ansvarade jag för personal/rekrytering, budgetering, affärsutveckling, produktdesign, kvalitetssäkring, etc. etc. Då gruppen var liten (ca 10 personer) var det nödvändigt att agera generalist. Det tror jag också är en av mina styrkor, att anpassa mig till situationen jag befinner mig i, oavsett vad det gäller.

Efter att utbildningen påbörjats flyttade jag över till en roll som Chief Technology Officer med ansvar för koncernens tekniska inriktning. I det arbetet jobbade jag tillsammans med en medarbetare i Silicon Valley som hade samma titel, då tanken var att vi på så sätt skulle få en bra balans mellan inre verksamhet och utåtblickande. Jag vantrivdes ärligt talat ganska mycket i den rollen, då den formellt sett hade stort inflytande, men i praktiken väldigt lite dito. Det jag lärde mig från arbetet som CTO var att titta på helheten, och inte gräva ner mig för mycket i detaljer.

Lärdomar från Abiro

Abiro har en grovt definierad affärsidé: På konsultbasis hjälpa IT-inriktade företag att effektivisera affärs- och teknologi/produkt-utvecklings-processer genom att bättre integrera dessa med nödvändighet parallella processer. Många små teknikinriktade företag (ofta med grundaren som VD) ser dem inte ens som parallella aktiviteter, utan sekventiella, om de nu ens gör någon affärsutveckling. Ofta tror man att produkten / teknologin är tillräcklig för att nå marknaden ("kunderna ser automatiskt produktens värden"). Åtminstone är det den rena teknikerns syn på verkligheten. Intressant nog kopplar denna inriktningen till den roll jag nu är på väg in i på AU-System. Jag använder en web-site (se Referenser) som stöd i marknadsföringen / informations-spridningen, men den har haft lite betydelse då enda sättet att sälja in min verksamhet varit att handgripligen kontakta och besöka kunder.

Det har varit väldigt nyttigt att behöva tänka på och jobba med företagsregistrering, skattefrågor, bankkontakter, juristkontakter, osv. och det har gett många insikter som enbart praktiskt arbete kan ge. Jag hann dock aldrig få styrfart på verksamheten, jag anställde ingen, och min ekonomiska situation var hela tiden stabil, så den tuffa

verklighet som en grundare till en regelrätt startup med snabb utveckling upplever gick mig relativt spårlöst förbi.

Det återstår att se om jag gör något vidare med Abiro framöver. Då jag inte kan konkurrera med konsultverksamhet inom AU-Systemens områden måste jag i vilket fall fundera ut en ny affärsidé på sikt, men någon större aktivitet blir det inte förrän tidigast då utbildningen är avklarad.

Det som talar för att det finns potential i Abiros verksamhet är att jag har ett antal diskussioner med venture-capital-företag som vill ha hjälp med venture-bedömningar.

Rent generellt tror jag det finns väldigt stort behov av denna typen av konsultation, om än det nog är svårt för företag att inse att detta är ett problem, och därmed är det ett insäljningsproblem för Abiros del.

Lärdomar från AU-System

AU-System är en konsultföretag inriktat på telekom och Internet (och därmed Mobile Internet), men som också har vad som kallas semiprodukter, som används som dörröppnare till nya kunder, för att sedan kunna sälja in konsulttimmar till dem. Detta är åtminstone tanken. I praktiken upplever jag dessa verksamheterna som ganska separerade, och där fortfarande konsultation är helt dominerande resultatmässigt. Avdelningen jag tillhör (BA Suppliers) har hand om produkttillverkande kunder, båda v.g. konsultation och semiprodukter.

Jag har under 2000 jobbat i en blandad roll som konsult mot externa kunder, med fokus på systemspecifikationer, men i allt högre grad också som affärsutvecklare mot helt nya kunder, och som strateg in mot organisationen.

I dagsläget utgör AU-System för mig i huvudsak en stabil arbetsplats, med bra lön och vettiga möjligheter till karriär (roll-, ansvars- och förhoppningsvis också löne-mässigt). AU-System's inkubationsverksamhet kan förvisso vara en möjlighet att under relativt trygga former driva egna affärsidéer och som delägare bygga en förmögenhet, vilket givetvis är attraktivt, men tills ett sådant "guldägg" landar (om än ett flertal idéer finns) jobbar jag som vanlig anställd.

Första anställningsveckan hade jag många "eftertankens kranka blekhet"-funderingar, då jag ju nyligen startat egen verksamhet. Det var också väldigt underligt att börja på ett nytt företag efter att ha jobbat 15 år på ett annat, då så mycket var annorlunda, inte minst socialt. De tankegångarna har mer eller mindre tonat bort för ett mer positivt (men kanske i viss mån efterkonstruerat) resonemang.

Positivt

AU-System ger mig ett gyllene tillfälle att se professionell konsultverksamhet inifrån. Om än jag har vissa givna roller får jag automatiskt insyn i hur insäljning, administration, dokumentation, utveckling, personaladministration, kunskapsupbyggnad osv hanteras. För att förbättra mina möjligheter att följa och påverka verksamheten har jag etablerat ett ganska brett internt nätverk.

Det som fällde avgörandet v.g. val av konsultföretag var AU-Systems stora tyngd på mobil kommunikation, då jag i förväg hade bestämt mig för att lära mig allt väsentligt om detta området, med fokus på Mobilt Internet och tillhörande behov av tjänster. Inom jobbet i allmänhet, och inom de specifika kundaffärer jag är inblandad i, blir jag automatiskt tvingad att sätta mig in i detta. Då det samtidigt är väldigt intressant och nytt blir det ett "kärt besvär" om än extremt intensivt. Förvisso har jag bred kunskap om Internet och LAN, men i förväg definitivt inte mobila nätverk, tjänsteutveckling, och relaterade affärer.

Ett annat skäl till att börja på just AU-System var att det inte finns någon ägar/lednings-mässig relation till Axis, vilket var ett krav för att inte blanda ihop korten. Det har faktiskt varit väldigt befriande att mentalt helt kunna koppla bort mig från Axis, och enbart se företaget ur delägar- och potentiellt uppdrags-perspektiv. Ironiskt nog inledde AU-System ett samarbete med Axis strax efter min anställning och i viss mån initierat av mig själv.

Som nämnts finns det inom AU goda karriärmöjligheter, men det kräver att man jobbar på det. Det går inte bara att göra bra ifrån sig i sitt arbete, för då får man (paradoxalt nog) snarare fortsätta där man är. Det gäller också, tyvärr, att inte vara för tillmötesgående och initiativrik, då risken är stor att man får alltför mycket arbete på sig.

Jag har etablerat kontakter bland gruppleddning, innovationsgrupp, rekryterings-ansvariga, interna gurus, inkubationsverksamhet osv. bl.a. för att underlätta den processen. Vid anställningen blev jag tillfrågad huruvida jag redan från början kunde tänka mig chefsroller. Jag valde dock att till att börja jobba som ren konsult, för att inte köra in i väggen och offra utbildningen. Då AU nu snabbt etablerar sig i utlandet och som nämnts dragit igång en inkubationsverksamhet med delvis extern finansiering ser jag även möjligheter att avancera den vägen.

Löneläget är bra och jag tjänar mer än jag gjorde på Axis trots min "mindre" roll (relativt CTO-rollen alltså). Förvisso klart lägre (per timme) än jag hade som frilansande konsult, men det går inte att jämföra "1-till-1" av flera skäl, bl.a. pga all overhead i form av upparbetning av nya kunder, administration, varierande belägningsgrad, etc. som egen konsultverksamhet innebär.

Redan första anställningsveckan fick jag möjlighet att presentera mig inför mellanchefer och medarbetare på en avdelningskonferens. Det gjorde att jag blev känd väldigt snabbt, och blev därmed inte bara sedd som en konsult i mängden. Det har hjälpt mig mycket när jag behövt hjälp i mitt arbete men även i det "arbets-sociala". Högst medvetet bygger jag samtidigt upp ett mer långvarigt internt och externt nätverk av kontakter, och även ett personligt brand, som kan vara till nytta i framtiden både inom och utanför AU-System.

Företaget är liberalt med utbildningar, vilket är en nödvändighet för IT-inriktade konsultföretag som ju lever på sin kompetens och att den ständigt förnyas (se Lärande Organisation), och planerar upp grupputbildningar lång tid i förväg som den som vill och behöver kan gå på. Schema för kurserna "sätts upp" på intranätet, så att man enkelt kan planera in dem.

Företagskulturen på AU-System upplever jag som mycket bra. Det finns en stor öppenhet hos alla, inkl. högre chefer.

Negativt

För att balansera bilden av AU-System som annars kan upplevas som ett idealt företag, vilket inte var meningen och inte är fallet, vill jag också inflika några mindre bra saker.

AU-System jobbar med väldigt många uppdrag och projekt, och har väldigt många konsultenheter (närmare 50), vilket gör att det är svårt att hålla koll på vad andra gör. Det kompenseras delvis av att AU-System regelbundet håller avdelningskonferenser där man får möjlighet att lära känna varann, men det hjälper inte upp detta speciellt mycket. Det var inga problem att hålla koll på Axis verksamhet genom att diskutera med ett fåtal personer, då alla projekt gjordes inom huset och med interna och kända beställare (och i praktiken också för att jag ofta var beställare). Detta kan (jag säger inte att det är ett faktum) också försvåra intern prioritering, såvida man inte helt enkelt låter kunderna bestämma AU-Systems inriktning. Det gäller att hitta en vettig balans mellan intern framsynthet och inriktning och å andra sidan extern flexibilitet.

Före börsintroduktionen var AU-System okänt relativt många andra företag i samma storlek och verksamhetsinriktning i regionen. Detta har dock förbättrats kraftigt på senare tid genom medvetet arbete, och har hjälpts upp av att företaget gått ekonomiskt bra, vilket återspeglas av en god utveckling av aktiens värde, rent av väldigt god jämfört med läget för många andra konsultföretag.

En generell konsultationspunkt: Som konsult "äger" man ju aldrig sitt uppdrag. Mao, man får inte samma känsla av delaktighet i planeringen och resultatet som om man gör ett projekt i ett produktutvecklande företag. Det uppdrag jag började med (som operativ och projektledare) och som nu är avslutat hade jag förvisso bra kontroll över, men många konsulter jobbar med en liten pusselbit i en hörna i ett stort system som de inte har någon som helst möjlighet att överblicka. Därmed inte sagt att alla ser det som negativt. Som för alla andra roller finns det de som trivs utmärkt med den situationen, men det gör inte jag.

Revirgränserna är i vissa lägen väldigt tydliga. Speciellt när det är frågan om allokering av resurser till uppdrag. I mitt jobb på BA-nivå kommer jag dock tvärtom att jobba för en ökad öppenhet, då vi alltmer ser att uppdrag går över avdelningsgränserna.

Skillnader mellan produkt- och konsult-verksamhet

Detta understöds i huvudsak av mina erfarenheter från Axis och AU-System och kan därmed ifrågasättas i detaljer. De övergripande ramarna tror jag dock stämmer ganska bra.

<i>Axis</i>	<i>AU-System</i>
<i>Produktutvecklande inom datanätverk</i>	<i>Konsultation inom ffa mobilt Internet</i>
<p>Tung, ofta självfinansierad, affärs- teknik- och produkt-utveckling. Stora investeringar kan gå åt skogen rejält, men också ge en enorm hävstång om de lyckas.</p> <p>Axis har tagit in väldigt lite pengar utifrån (förutom vid introduktionen nyligen), men den senare tidens IT- företag har tvärtom sökt och fått väldigt mycket externt kapital, vilket minskar behovet av att existerande verksamheter finansierar nya, men man riskerar att förta sig, och vägen ner (om det skulle hända) går desto snabbare och med en betydligt större "skräll" på slutet.</p>	<p>Har vi uppdrag så tjänar vi pengar, men marginalerna är små, och det är lätt att hamna minus om beläggningen inte är tillräckligt stor.</p> <p>Kunden betalar, och tar marknadsrisken. Dock måste vi tidigt ha byggt upp kompetens inom de nya områden som kunder kommer att söka hjälp inom.</p> <p>Mindre behov av affärsutveckling mot öppna marknaden. Däremot måste man sälja in sin kompetens mot potentiella uppdragsgivare.</p> <p>V.g. produktutveckling har AU-System tagit en mellanväg genom att knoppa av iD2 och Across Wireless, startat upp inkubationsverksamhet (med delvis extern finansiering) och etablerat en avdelning som säljer semiprodukter.</p>
<p>Misslyckade projekt kan lättare döljas utåt (bara ekonomin tål det), då det ofta inte finns kunder innan produkten är klar. Gäller dock inte OEM-projekt, som görs på beställning av kunder, och därmed liknar konsultation en hel del.</p> <p>Även OEM-verksamhet ger till skillnad från konsultation pengar efter att produkt utvecklats.</p>	<p>Misslyckas projekt har vi ett direkt ansvar gentemot en given kund, dock finansieras projekten/uppdragen av kunden, så vi slipper oftast ekonomisk negativ effekt på kort sikt, om än på lång sikt kunder inte hade anlitat oss om kvalitén vore låg.</p>
<p>Kompetens byggs upp efter aktuellt behov.</p> <p>Detta gäller dock inte basteknologi- utveckling, som exvis chip-utveckling</p>	<p>Tekniska kompetensen måste alltid ligga före kundernas behov, vilket innebär en icke obetydlig risk. AU-System har dock i sitt nära samarbete med Ericsson och operatörer en möjlighet att ligga i</p>

och mjukvaruplattformar där man måste vara flera år före behoven, och man tar risken helt själv att man väljer rätt områden.	frontlinjen genom att resp. part beställer förstudier osv. inom nya teknologiområden.
Riskvillighet att satsa pengar på nya erbjudandeidéer.	Väldigt liten riskvilja. Det passar inte in i verksamhet som i grunden är kundfinansierad, då det inte finns marginaler för "extravaganser" på samma sätt. Det finns dock förvisso möjlighet att locka större kunder med idéer om produkter, och viss möjlighet till regelrätt produkt- och affärs-utveckling inom inkubationsverksamheten.
Ett fåtal klara produktområden, och enkelt att följa upp status.	Mängder av disparata uppdrag och konsultenheter, som är väldigt svåra att följa annat än ekonomiskt. Behovet är iofs mindre, då kunden specificerar uppdragen.
Ett fåtal kärnkompetenser; resten outsourcas.	Väldigt många kompetenser inom våra specifika områden, som får sägas vara väldigt många.
Affärsutveckling är per produktområde, och minimalt per produkt.	Affärsutveckling är väldigt fragmenterad, och liknar i mångt och mycket ett produktföretags säljroll.

Jag själv

Inlärningsprofil

Under ledarskapsavsnittet använde vi ett verktyg för att avgöra vars och ens inlärningsteknik. De flesta hamnade inom "aktivt experimenterande / abstrakt konceptualisering". Jag var den ende som hamnade rejält ute på "reflekterande observation / abstrakt konceptualisering". Intressant att notera var de möjliga blockeringar detta kan leda till: För stort avstånd mellan planering och genomförande, överintellektualiserande, dåligt engagemang för fattade beslut osv. Positivt angavs bl.a. att snabbt kunna hitta kärnpunkten i information. Sett ur historiskt/praktiskt perspektiv vill jag dock inte påstå att jag är någon "flumgubbe", men jag fokuserar säkerligen mer på analys än de flesta.

Personlighetsprofil

Vi använde Myers-Briggs Type Indicator (baserad på Jungs teorier) för att avgöra vars och ens relation till verkligheten. Som också noterades i samband med inlärningstestet var de flesta extroverta, och jag och någon till hamnade på ganska stark introversion. Min profil blev INTP (Introversion, iNtuition, Tanke, Perception).

I korthet anges följande som karakteristiskt för en INTP-person:

- Bidrag till organisationen: översikt, resonerar i system, problemlösning, insiktsfull v.g. konsekvenser, analytisk, fokuserar på pudelns kärna
- Ledarskapstil: leder genom analys, definierar system, föredrar självständiga medarbetare, respekt genom expertstatus snarare än som överordnad
- Föredragen arbetsmiljö: självständighet, flexibel, lugn, ostrukturerad
- Potentiella fallgropar: överabstrakt, orealistik, överintellektuell, opersonlig
- Behöver utveckla: genomförande, pedagogik, visa uppskattning, social kompetens

Ffa den sista punkten är viktig att ha i bakhuvudet inför stundande nytt arbete, som med nödvändighet blir väldigt intensivt socialt, och där det kan bli mycket lätt att stöta sig med andra som inte håller med.

Ett tips vi fick var att det är lämpligt att göra testet på sin ledningsgrupp för att avgöra om risken är stor att konflikt uppstår där. Därmed inte sagt att konflikt är av ondo på den nivån, men långa lösningar måste undvikas. Det kräver iofs en stor öppenhet inom ledningen. I praktiken är det nog bara VD eller motsvarande som kan driva igenom att utföra ett sådant test.

I passet om Process Management konstaterade jag att de egenskaper en INTP-personlighet (åtminstone i teorin) har, väldigt väl passar en processorienterad organisation.

Reflektioner på mig som ledare/chef

Som tidigare beskrivits fick jag i preferensprofiltestet karaktären INTP (Introspektion, Intuition, Tanke, Perception), med extremvärden på Introspektion och Tanke, vilket

skulle indikera att kommunikation inte är mitt starkaste område. Onekligen ett område att förbättra, men i praktiskt chefsarbete har jag inte upplevt att det dominerat som ett problem. Snarare kan nog mitt behov av avskildhet under arbete sägas vara tydligt.

Från min erfarenhet av olika typer av ledningsuppdrag upplever jag att jag är ganska lugn, pedagogisk, lyssnande och informell i min framtoning, och jag resonerar mig oftast fram till en lösning istf att ”domdera”, och tar ofta beslut på ren intuition. Det har visat sig fungera effektivt i situationer där jag coachat personer med spetskompetens som i det stora hela skött sig själva, och där jag haft egna operativa uppgifter. I situationer där medarbetarnas intresse för arbetet som ska utföras varit lågt, eller det varit svårt för dem att ha åsikter, har jag dock funnit mig stå för i stort sett allt beslutsfattande, vilket inte alltid uppfattats positivt.

Jag har ofta funderat på om jag överhuvudtaget ska anstränga mig med chefsroller (där ofta personaladministrationen tar överhanden), men jag får se tiden an. Inom AU-System gäller det i så fall att leda personer som längre tider jobbar självständigt, och tonvikten gentemot medarbetarna hamnar då på coaching och fördelning av arbete. Det finns en bra infrastruktur för personal-administration/vård inom AU-System, så den biten behöver jag därmed inte bekymra mig över så mycket.

Här följer en punkt-för-punkt-lista över mina egenskaper som chef och ledare. Jag har förvisso inte verifierat följande punkter med de jag ansvarat för, men jag hoppas jag är någorlunda objektiv i min bedömning. Jag har fått viss återkoppling via projekt-uppföljningar och utvecklingssamtal, så helt fel är det nog inte.

- Upplever att jag passar bäst i mindre företag eller specifika grupper inom större företag
- Intresserar mig för, och involverar mig i, den kreativa delen av verksamheten snarare än agerar administratör / personalansvarig
- Har stora krav på kreativ miljö i kraftig förändring, och möjlighet att påverka riktningen på verksamheten
- Agerar ofta informations-sökare/filtrerare/kondenserare i olika sammanhang, inte minst för att spåra trender
- Jobbar bäst enskilt, och utan chef som tittar "över axeln" hela tiden; torde inte vara unikt
- Föredrar att basera agerande på fakta, men kan också ta snabba intuitiva beslut om det kniper, vilka (av slumpen?) ofta visat sig vara rätt beslut
- Är bättre på text än tal, om än jag blivit betydligt bättre på att presentera mig i tal under senare år, och utan att jag får slaganfall på kuppen; Har lättare för muntlig presentation ju mindre förberedd jag är och ju mindre styrande material jag har
- Lär mig nog bättre genom att läsa snarare än lyssna
- Leder med information och idéer / visioner snarare än maktmedel
- Har en möjlig speciell "edge" i termer av kombinatorik, v.g. sammansättning av team, problemlösning, produktinnovation etc.

- Föredrar att arbeta med kompetenta personer som jag kan ha en rak dialog med, utan att någondera behöver ta till titlar och maktargument; Har svårt att respektera personer som använder sin formella makt till att få igenom beslut
- Ofta är jag som mest kreativ/produktiv när jag jobbar under stor tidspress; Det får förvisso en del negativa konsekvenser, bl.a. ett under kortare tider alltför stort fokus på den kritiska uppgiften, vilket kan göra att allt annat glöms bort, både inom arbetet och privat; INTP-profilen ger en del indikationer åt det hållet
- Jag är synnerligen självgående, och förutsätter inte att någon ger mig direktiv om vad jag ska göra. Skulle jag hamna i en situation då jag inte har något att göra (formellt sett) hittar jag i regel ändå något (förhoppningsvis) produktivt att göra, om än det kanske inte klart ingår i mitt arbete att göra det.

Min plats i arbetslivet

Än så länge känner jag inte att det är dags att fokusera på bara ett arbetsområde. Tvärtom. I början av min karriär jobbade jag flera år som ren programmerare. Det är först på senare år som jag hoppat så snabbt mellan roller, och det har närmast blivit en vana.

Det är utan tvekan ansträngande att göra snabba hopp, där nytt arbete förbereds medan ett tidigare avslutas, men det håller mig på alerten.

Oavsett det är det framöver viktigt för mig att placera mig på ett ställe i organisationen där jag inte tär för mycket på krafterna (se INTP etc. ovan). Jag har av flera skäl inte längre någon anledning att tvinga mig in i roller som jag inte gillar (av uttalade eller outtalade krav), och jag upplever dessutom att jag har möjligheten att välja.

En kritisk fråga för framtiden är om jag skulle fungera effektivt som företagsledare (med allt vad det innebär av personkontakter, snabba beslut, ekonomiskt fokus, styrelsearbete, diplomati, tumskrivar, etc.). Mellanchefsroller med personalansvar för större avdelningar (där mesta tiden går åt till personaladministrationen, administrativa möten, rekrytering och att "vända papper") är definitivt inte idealrollen för mig.

Det sociala

Jag arbetar och kopplar av bäst ostörd. Om än detta i många avseenden inte ställer till oreda i arbetet ger det en del klara nackdelar v.g. möjlighet att inneha mer utåtriktade roller, förutom att det givetvis medför nackdelar i det allmänna livet, då sociala kontakter är ytterst viktiga för att bygga självförtroende osv. Det som iofs förvånar mig är att jag just inte har problem att jobba i ett professionellt inriktat nätverk, med mängder av dagliga interaktioner med medarbetare, och där jag lätt blir spindeln i nätverket. Det bör dock understrykas att det är på just professionell / sakfrågeinriktad nivå. Däremot har jag vissa problem med personaladministrativa roller, där jag upplever att min förhandlingsstyrka och mitt självförtroende är för dåliga.

Arbete kontra fritid

Jag har historiskt tenderat att fokusera och bekymra mig över jobbet alltför mycket, vilket i viss mån tyvärr också är fallet nu. Speciellt gäller det då arbetet är intensivt.

Då kan jag som nämnts lätt tappa bort allt annat. Jag inser riskerna hälsomässigt och i termer av skyggglapps beteende, men det är inte helt lätt att ändra på.

Som anställd på ett "9-to-5"-jobb är det lättare att skilja arbete från fritid, och definitivt mycket lättare än som egen företagare, vilket var fallet när jag drev egen konsultverksamhet. Det var en tung anledning till att jag insåg att en fast anställning skulle bringa mer reda i tillvaron.

Hälsan

Då läkare hävdar att jag är kärnfrisk får jag väl tro dem, men då jag är väldigt glad i mat och sötsaker, och ofta sent på kvällarna, och dessutom aldrig motionerar, är jag ofta väldigt trött på morgnaden när jag ska jobba och har på senare tid också gått rejält upp i vikt, vilket ökar på tröttheten och belastningen på kroppen. Glömmer jag bort att kaka lunch (vilket jag ofta gör) blir det mat sent på kvällen igen, och igen... Detta är ett ekorrhjul jag utan tvekan måste komma ur, och det är tid god som någon att börja nu meddetsamma.

Saker jag måste förbättra

I någon mån en summering av tidigare punkter. Jag måste:

- tydligare skilja på arbete och fritid
- sortera ut roller jag trivs med
- undvika att göra saker bara för att få uppskattning
- stärka självförtroendet och minska prestationsångesten i största allmänhet
- sätt av tid till motion och förbättra matvanorna

Saker jag måste lyfta fram

- nätverkande
- intuition
- självständighet
- flexibilitet
- konceptualisering
- "broad strokes"
- kombinatorik
- innovativ
- odogmatisk

Framtida roller och karriärvägar

Man kan väl tycka att jag vid detta laget borde ha koll på vilka professionella roller jag duger till och vill jobba med, och att det är dags att satsa på en enda roll för framtiden, men så har det hittills inte fungerat. Det gör det inte inom AU-System heller.

Nedan fokuserar jag i huvudsak på mina kommande roller som affärsutvecklare och strateg inom AU-Systems BA Suppliers.

Arbetet med affärsutveckling och strategi kommer i flera avseenden att ske parallellt och rent av integrerat. Exvis, i ett jobb som kontoansvarig för en nyetablerad kund ska jag förutse vilken typ av uppdrag kunden kommer att efterfråga, hjälpa kunden formulera vad de vill ha och på vilket sätt, hitta resurser som kan utföra uppdragen, agera primär kontaktperson för kunden så att snittet mot AU-System blir klart och enkelt, etc. Jag kommer även att jobba med definition av kunderbjudanden etc.

Min övergång till dessa roller är ett steg i en intern satsning att stärka upp på affärsutvecklings- och strategi-sidan inom AU-Systems BA Suppliers, där jag blir en av nyckelpersonerna.

Strategirollen är tveklöst något jag redan haft. Affärsutvecklingsrollen är ny, och jag märker redan hur mycket mer kontakt utåt och inåt jag måste etablera för att det ska fungera. Även som strateg är det onekligen väldigt viktigt med ett bra internt och externt nätverk, för att kunna sälja in nya idéer.

Jag är, och kommer att fortsätta vara, aktiv i den interna förslagsverksamheten, som handhar insamling av affärs/teknik-inriktade förslag för verksamheten. Även om den verksamheten nu stöps om, med koncerncentral hantering, kommer jag säkerligen ändå att bli inblandad i det arbetet, inte minst v.g. verifikation av idéernas värde för framtida kunduppdrag.

Miljön för dessa nya roller

AU-System är som tidigare nämnts fragmenterat i många avdelningar, relativt ett produktutvecklande bolag av samma storlek, med en mängd affärsenheter (BUs) och konsultenheter (CUs) med sinsemellan vitt skilda inriktningar. Den lilla gruppen av affärsutvecklare/strateger kommer att få till uppgift att hitta nya affärsmöjligheter, både v.g. inriktning och kunder. Därtill får vi i uppgift att presentera AU-Systems BA Suppliers utåt på ett koherent sätt, så att det blir enklare för kunder att förstå vilka kompetenser Suppliers har. Därmed får vi förhoppningsvis ett bättre utnyttjande av de kompetenser, resurser och korskopplingsmöjligheter som finns. Det sista är det jag tycker gör AU-System verkligt unikt: Att i samma hus kunna tillhandahålla alla kompetenser inom mobil och trådlös kommunikation och Internet, där det blir alltmer uppenbart att kombinatoriken är väldigt viktig, och därtill håller vi vad vi lovar.

Då BA Suppliers tidigare ffa haft Ericsson som uppdragsgivare (åtminstone v.g. Lunda-delen) har denna överblick inte varit så viktig, men nu när vi ger oss efter helt nya segment och kunder, där kunden ifråga kanske inte vet vilka teknologier som

behövs för att bygga en viss lösning, är det viktigt att kunden inte genast hamnar "nere på golvet" (på CU-nivå) eller "mellan stolarna".

Jag kommer att bedömas/mätas genom den mängd uppdrag (per capita) jag drar in. Min förhoppning är att jag kommer att ha stora friheter i att utforma arbetet som jag vill. Det är inte fel att säga att jag måste agera entreprenör in mot organisationen för att få igenom beslut.

Chef

Jag har medvetet valt att inte jobba som avdelningschef inom AU-System trots påstötningar. Det intresserar mig f.t. inte, men framtiden får utvisa om det finns läge framöver att påta mig den typen av roll.

Oavsett detta måste jag i vilket fall agera styrande/ledande gentemot organisationen (både uppåt och nedåt) för att få till stånd de förändringar som krävs för att ta AU-System och specifikt BA Suppliers åt det håll jag och teamet vill. Inte minst måste jag bygga upp och bibehålla ett internt förtroende och respekt bland mellanchefer och konsulter.

Strateg

Som nämnts tidigare har jag jobbat en hel del med strategiarbete tidigare, dock med fokus på teknologi- och produkt-strategier snarare än affärsstrategier.

Under de senaste åren på Axis har jag varit inblandad i koncernens definition av övergripande vision och strategier (definierade bl.a. "Axis Vision" t.m. med koncernchefen Mikael Karlsson, och hjälpte till att ta fram "Axis Stentavlor" (kulturbyggande statements) som båda fortfarande gäller).

När min affärsenhet (BU Document Management) drogs igång var det min uppgift att göra affärsplanen för verksamheten, där jag inte minst definierade vår position inom marknaden. I rollen som CTO jobbade jag i väldigt hög grad också med strategi.

Med tanke på AU-Systems inriktning, och min faktiska erfarenhet, kommer mitt huvudfokus att ligga på teknologi- och affärs-sidan. Jag kommer ffa att agera inom Lundaverksamheten, men Suppliers har även ansvar för verksamheterna i Stockholm, Östersund och Umeå, och jag har etablerat en del kontakter där som kommer att gagna mig i vidare arbete.

Alltmer viktigt inom vår sfär är de strategiska och faktiska allianserna med andra företag. Allt oftare måste flera företags kompetenser och delprodukter integreras för att bygga en komplett kundlösning. AU-System har förvisso bred kompetens, men vi måste komplettera upp med andra företags produkter.

Affärsutvecklare

Detta området är relativt nytt för mig, om än jag under flera år på Axis jobbat med säljargument, positionering, etc. tillsammans med marknadsavdelning, säljare osv. Återigen var detta speciellt framträdande under min period som BU-ansvarig, då jag stod för mycket av grundarbetet v.g. kundkontakter, insäljning, mäss/konferens-deltagande osv.

Jag är numera affärsmässigt ansvarig för bl.a. den nya kund som etablerades genom mitt inledande systemspecifikationsuppdrag, och på sikt gäller det att definiera kunderbjudanden och hitta nya kunder.

Jag måste utveckla min affärsförmåga, så att jag i högre grad kan hantera affärsstrategier och affärsförhandlingar. Detta kan bara åstadkommas genom praktiskt arbete, och att ha näsan i allt som rör AU-Systems affärsverksamhet.

Entreprenör

Om än detta inte är direkt relaterat till mitt arbete på kort sikt är det ändå viktigt att kontempera, då jag har en (åtminstone teoretisk) möjlighet att driva affärsidéer via AU-Systems inkubationsverksamhet, men jag måste också överväga min potentiella framtida roll som företagsledare inom egen verksamhet, om möjlighet uppstår.

Onekligen är detta ett helt otestat kort. Förvisso har jag ett eget företag som, bara genom att starta upp det och göra en del kundprojekt, gett mig mycket erfarenheter som ingen teoretisk utbildning i världen kan ge. Men att säga att jag hållit igång en verksamhet är att ta i, som nämnts tidigare.

Det är mycket möjligt jag vore en urusel entreprenör, men det hade varit väldigt intressant att prova, om bara risken kan balanseras.

Värt att tänka på är det stora engagemang (på gränsen till fanatism) entreprenörsskap kräver för att man ska kunna vara framgångsrik på längre sikt. Det kräver också en mycket stor flexibilitet v.g. förändringar, styrka i att sporra andra till att göra ett bra arbete, och att nätverka för att skaffa finansiering, övertyga styrelse och andra makthavare och ekonomiska intressenter om inriktningen på verksamheten (oavsett om detta sker inom ett företag eller som ett helt självständigt dito) etc.

AU-System (och konsultverksamhet i allmänhet) innebär specifika problem v.g. entreprenörskap, då det ofta inte finns frihetsgrader i termer av pengar och riskvilja för att ens komma igång. Jag tror på kort sikt det mest framgångsrika tillvägagångssättet för min del är att bygga där jag står, alltså i rollen som affärsutvecklare/strateg på BA-nivå.

Andra möjligheter

Intresset har visat sig vara stort från venture-capital-företag v.g. hjälp med att värdera start-ups inför finansiering. Detta skulle jag kunna jobba med troligtvis både inom och utom AU-System, inte minst inom inkubationsverksamheten.

Konkret arbete

För att då landa i vad jag och övriga inom affärsutveckling konkret ska göra nu framöver och åtminstone på kort sikt, oavsett ovanstående exkursioner i möjliga framtida upplägg, kommer mycket av arbetet att kretsa kring att etablera nya erbjudanden, nya kunder och nya infallsvinklar till verksamheten.

Det vi måste lägga tid på nu i början är att definiera vad vi vill åstadkomma, och hur, under "mandatperioden". Det måste det finnas tid till, och om vi inte utnyttjar den lär jag tappa intresset väldigt snabbt.

Nya erbjudanden

Dessa ska vara i form av definitioner av kompetens/koncept-paket, där vi nyttjar befintlig och i framtiden utvecklad kompetens för att kunna erbjuda kunder mer än bara de enskilda kompetensblocken. Detta är viktigt då kunder inte kan förutsättas själva ha alla idéerna kring hur ny teknologi ska användas för att etablera kundnytta.

WAP och Bluetooth är typiskt sådana fenomen, som ju i grunden bara utgör enskilda och "dumma" teknologier som i sig inte har något värde. Om man däremot som exempel tänker sig att kombinera WAP och Bluetooth i en mobil terminal (exvis en mobiltelefon) har man plötsligt en fjärrkontroll för allsköns ändamål. Kombinerar man enskilt WAP med olika typer av tjänster har man ett nytt konceptpaket. Likaså om man kombinerar Bluetooth med bredband, för att åstadkomma trådlös access i hemmet, på kontoret osv så har man ytterligare ett.

Därtill måste vi klarare presentera de enskilda kompetenserna, så att man ser på vad sätt AU-System är bättre än konkurrensen.

Nya kunder

Ska primärt letas utanför Ericsson. Ericsson är som nämnts en väldigt dominerande kund för BA Suppliers, och vi måste vidga vyerna en bra bit utanför Ericsson. De facto har vi många andra kunder inom semiproduktverksamheten, men så är inte fallet vad gäller konsultverksamheten. Om Ericsson säljer av, eller rent av lägger ner, mobiltelefonverksamheten: Vad händer med AU-System då? Våjne våjne.

Kunder vi etablerat sen min anställning är bl.a. Axis, Anoto, Mobilisys och e2 Home. Dessa ska vi bygga vidare på, men det finns mängder av andra företag inom AU-Systems räckvidd som vi kan och ska bearbeta.

Det är viktigt att vi definierar en kondenserad "hit list" med föredragna potentiella kunder så att vi inte försöker skjuta på allt som rör sig, vilket troligtvis skulle ge väldigt dåligt resultat. Dessutom måste vi komma överens om hur vi ska presentera oss gentemot dessa kunderna, så att AU-System ser annorlunda (och bättre) ut än alla konkurrenter.

Utan tvekan är outsourcing fortfarande melodin inom många företag, så kundunderlag torde det finnas. Något som vi så smått redan konstaterat är att vi troligtvis måste prioritera bort många av de mindre företagen, då de gärna vill hålla allt under sin hatt. Större företag som inte orkar ta sig an nya områden utgör åtminstone i teorin en

mycket större potential, inte minst genom att ett initialt litet uppdrag kan leda till många fler uppdrag på sikt.

Nya infallsvinklar

Detta har jag börjat fundera kring, och bl.a. skulle jag vilja se en förändring till mer differentierad prisbild för konsulter än vad vi har idag. Det är inte förnuftigt att en projektledare/systemdesigner/affärsutvecklare kostar i princip lika mycket som en vanlig mjukvaruutvecklare som ofta jobbar i ett team med flera andra utvecklare. De förstnämnda har ett mycket större ansvar och sakkunskap, och prissättningen ska vara därefter. Som nämnts är marginalerna ganska låga, och detta vore förhoppningsvis ett bra sätt för att få mer "grädde på moset".

En annan ny infallsvinkel är att vi är väldigt dåliga på att marknadsföra en homogen bild av AU-System. Här tror jag affärsutvecklingsteamet kan göra ett gott arbete i att rensa upp i snårskogen av disparata budskap. Jag vill inte mena att läget är helt illa, då jag tycker vi har en ren och distinkt profil relativt många "dussin"-IT-konsulter, men genom den mängd kompetenser vi har ser det ändå väldigt snårigt ut.

Vi behöver också i högre grad paketera uppdrag i form av projekt. Vi är ganska duktiga på det redan, relativt konkurrenterna, då det mesta faktiskt görs inom huset med intern projektledning, men vi kan onekligen bli bättre i presentationen av detta till kund.

Jag ser en risk att vi lägger alltför lite kraft på verksamheten och affärsutvecklingen och glömmer bort att det finns andra sätt att tjäna pengar på än att hela tiden snåla med uppbyggande verksamhet för att vi hela tiden ligger på marginalen. Som jag tidigare indikerat har en produktutvecklings-verksamhet en enormt mycket större potentiell hävstång än en konsultverksamhet, men innebär förvisso också en mycket större risk, speciellt i en oetablerad verksamhet som inte har existerande verksamheter som kan finansiera nya dito. Förvisso kan produktverksamhet gå totalt åt skogen, men jag tror det finns goda möjligheter att tjäna mer genom en smart positionering till konsultation som har ett större kundvärde och att jobba för de kunder som verkligen kan betala de pengar vi vill ha. Dessutom kan det finnas mer potential i semiproduktverksamheten genom helt nya produkter, men det återstår att se.

Är jag rustad?

Frågan besvaras med ett rungande "njaä". Jag är rustad så till vida att jag har konkreta idéer om vad jag vill göra med tjänsten och verksamheten, men huruvida jag hittat "The Holy Grail" i termer av arbete är en helt annan sak. På kort sikt kommer jag att gå konsultsäljutbildning, för att stärka upp en del på den sidan. Jag kommer också att medvetet avgränsa mina engagemang så att jag hamnar under 8-timmars-strecket snarare än klart över. Därtill måste jag göra något konkret åt punkterna under "Saker jag måste förbättra" så att jag inte av ren trötthet och introspektion gör ett inkompetent arbete.

Åtminstone initialt kommer jag att fokusera på det jag är bäst på (exvis omvärldsbevakning, konceptpaket, Internet-teknologi-relaterade uppdrag osv), men kan förhoppningsvis på sikt ta på mig bredare engagemang inom affärsutveckling och strategi, och tids nog kanske även chefsroller, om det av olika anledningar känns intressant framöver.

Slutkläm

Om än jag i dokumentet kanske hållit en lite väl negativ introspektiv ton (jag är inte för inte "INTPare") har jag stor tillförsikt när det gäller mitt kommande arbete som affärsutvecklare och strateg, då jag i praktiken redan jobbar med det, och övergången kommer inte på något sätt att bli dramatisk. Jag tillträder den nya rollen i samband med att utbildningen avslutas, så jag kommer att ha goda möjligheter att ägna tid åt att planera hur jag ska agera inom gruppen och AU-System i stort.

Detta individuella arbete har tvingat mig (i positiv mening) att dels analysera mig själv, dels analysera vad jag vill göra och passar för. Jag tror iofs att det är först när jag kommit igång i min nya roll och avslutat utbildningen som jag är tillräckligt klar i skallen för att dra de tyngre konklusionerna, men i detta materialet, och övrigt vi fått oss till livs under utbildningen, ser jag mig ha ett bra underlag för den typen av beslut. Onekligen finns det en del varningsflaggor här och där, inte minst v.g. vad jag passar för, och jag har all anledning att hörsamma dem för att inte hamna i situationer som inte passar mig, alternativt kan de ge frön till lämpliga åtgärder för att i rak motsats jag i framtiden ska kunna hantera situationer jag idag har svårt för.

Referenser

Länkar

- [EFL](#)
- [EFL - EMBA](#)
- [Axis Communications](#)
- [Abiro](#)
- [Abiro - CV](#)
- [AU-System AB](#)

Böcker

- Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos, Brown and Eisenhardt, ISBN 0875847544
- The Seven Deadly Sins of Business: Freeing the Corporate Mind from Doom-loop Thinking, Shapiro, ISBN 1841120189
- Force for Change: How Leadership Differs from Management, Kotter, ISBN 0029184657

Artiklar

- Unbundling the Corporation, Hagel III and Singer, Harvard Business Review, March-April 1999
- Meeting the Challenge of Disruptive Change, Christensen, Harvard Business Review, March-April 2000