

## MARKNADSLEDARSKAP – hitta företagets lönsamma läge

Idag känner många företag sig hotade av bolag som tar marknadsandelar genom att erbjuda lågt pris. Det finns också konkurrenter som försöker ”skumma” marknaden och vinna högmarginalskunder. Många företag idag är alltså hotade från två håll.

### BAKGRUND

Företag som har en tydlig och förankrad strategi som är konsekvent genomförd kan skapa en unik position på marknaden. Det gäller att strategier och arbetsätt är i **samklang mellan kundernas krav och organisationens förmåga**. Då kan man få hela personalen att arbeta mot tydliga gemensamma mål. Man hittar sitt lönsamma läge genom att skapa insikt om vad man som företag är, vill och kan bli och vad som är viktigt för kunderna. Med denna insikt kan man genomföra förändringar grundade på förståelse av sina möjligheter.

De senaste årens forskning har undersökt hur vissa företag trots usel bransch eller dålig konjunktur har lyckats skapa god långsiktig lönsamhet<sup>1</sup>. Gemensamt för dessa företag har visat sig vara att de har gjort väldigt tydliga val om vad de är och inte är. De har sedan överfört förståelsen till enkla, tydliga koncept som styr alla satsningar och har därigenom fått effektiva organisationer som vet vilket värde man ska leverera till kunderna.

### MARKNADSLEDARSKAP

*Inget bolag idag kan lyckas genom att försöka vara allting till alla. Det måste istället hitta sitt unika värde, som bara det kan leverera till sin utvalda marknad. Varför och hur det kan göras är den stora frågan.*

Det finns tre olika vägar som framgångsrika företag kan välja för att skapa ett marknadsledarskap på sin marknad. Vilken av dessa som ett företag ska välja beror

---

<sup>1</sup> Se t.ex. Collins & Porras (1994) *Built to Last*  
Treacy & Wiersema (1997) *Disciplines of Market Leaders*  
Jim Collins (2001) *Good to Great*



Erfarna konsulter som kompletterar varandra inom affärsutveckling, ledarskap och kommunikation



på vilken produkt eller tjänst de erbjuder och på den kultur som organisationen har. De tre alternativen är:

Värdedisciplin	Grundläggande filosofi	Exempel
Operationell överlägsenhet	Erbjuda lågt eller lägsta pris och besvärsfri service	Dell, IKEA, McDonalds; H&M
Produktledarskap	Erbjuda produkter som flyttar fram prestandagränserna	Sony, Microsoft, Nike
Kundnäret	Leverera vad en specifik kund vill ha	IBM, Handelsbanken, Airborne Express

Den första värdedisciplinen är "operationell överlägsenhet", vilket innebär att alltid försöka ha lägsta kostnaden för produkter och tjänster samtidigt som man försöker minimera problemen för kunden. Den här disciplinen baserar sin framgång på flera olika principer:

- Effektiv personalhantering – de anställda tränas på att göra allting på det mest effektiva och billigaste sättet.
- Effektiva transaktioner – för största möjliga hastighet, processer mellan leverantörer och organisationen slås ihop (t.ex. kvalitetskontroll, som traditionellt har skett en gång hos leverantören och en gång hos köparen. Här görs det en gång där båda är med vilket reducerar både tid och kostnad).
- Mätssystem för allting – för att säkerställa kvalitet och kostnadskontroll. Man mäter och övervakar alla processer och söker ständigt efter sätt att sänka kostnaden, förbättra service och kvalitet.
- Hantera kundförväntningar – under principen att "variationer dödar effektiviteten", erbjuder operationellt överlägsna företag bara en eller ett begränsat antal produkt eller servicealternativ och hanterar kundens förväntningar i enlighet med detta

Den andra värdedisciplinen är "produktledarskap", vilket innebär att alltid försöka leverera de bästa möjliga produkterna från ett egenskaps- eller fördelsperspektiv till kunden. Produktledarskap baseras på följande principer:

- Uppmuntra innovation – genom små ad hoc arbetsgrupper, en "experimentering är bra" inställning och kompenationssystem som belönar framgång och kreativitet uppmuntras ständig produktutveckling .



Erfarna konsulter som kompletterar varandra inom affärsutveckling, ledarskap och kommunikation



- Riskorienterad ledarstil – produktledarskapsföretag är med nödvändighet innovatörer, vilket kräver ett erkännande att det finns risker (liksom belöningar) inbyggda i alla nya projekt.
- Ett erkännande att företagets nuvarande framgång och framtida projekt ligger i dess begåvade utvecklingsmänniskor och dem som stödjer dem.
- Ett erkännande av behovet att utbilda och leda marknaden kring hur man använder och har fördel av nya produkter vilket innebär att företaget måste satsa mycket på marknadsföring.

Den tredje värdedisciplinen är "kundnärhet", vilket innebär att välja ut någon eller några få nischer med högvärdeskunder och sedan arbeta hårt med att lära känna dessa kunder i detalj. Detta kräver att man försöker förutsäga de utvalda kundernas behov lika väl som (eller t.o.m. bättre än) de gör själva. Man måste också vara beredd att dela kundens risk när utveckling av nya produkter eller tjänster behövs. För denna disciplin måste företaget:

- Ha ett fullt utbud av olika tjänster tillgängliga för att kunna erbjuda kunderna vid behov – detta kan även innebära att driva ett "tomt" företag, dvs. ett företag där en mängd olika varor och tjänster är tillgängliga genom olika underleverantörer, istället för att ha allt i "lager" hela tiden.
- En företagsfilosofi och sätt att driva företaget som uppmuntrar djup kundförståelse och genombrottstänkande om hur man på ett väsentligt sätt kan förbättra kundens affär.

På grund av den fokusering som behövs både av ledningens tid och olika resurser kan ett företag, om det ska vara realistiskt, bara välja att specialisera sig på en av dessa discipliner. De flesta företag specialiserar sig faktiskt inte på någon av de tre, och når på så sätt bara ett mediokert genomsnitt inom varje område. Dessa företag är inte på något sätt marknadsledare. I dagens affärsklimat av ökande konkurrens och det allt större behovet av differentiering gentemot konkurrenterna, kommer dessa företag sannolikt inte att öka sin marknadsandel, försäljning eller vinst.

### VI KAN HJÄLPA ER

Oberoende på var ni är i processen för samklang kan vi hjälpa till. Vi kan med hjälp er att kartlägga hur företagets nuvarande situation ser ut. Hur god är samklangen mellan kundernas förväntningar och organisationens inställning? Stödjer organisationen och styrningen av den det ledningen vill uppnå? Är ledningen konsekvent i sitt sätt att agera? Om företaget har en tydlig inriktning kan det enda som behövs vara några mindre justeringar. Vi hjälper er att hitta det enklaste sättet att förbättra just ditt företags förmåga till marknadsledarskap.

Kontakta oss på Directa för ett första möte:

Anette Silvergran 070-519 04 62, anette.silvergran@directa.se



Erfarna konsulter som kompletterar varandra inom affärsutveckling, ledarskap och kommunikation

