

CERTUS

GROWTH

FEM VANLIGA FALLGROPAR

VID UTVECKLING I MINDRE BOLAG

OLIKA STYRKOR I OLIKA STILAR

Det finns fem vanliga misstag som entreprenörer och egenföretagare i mindre företag ofta gör i bolagsbyggandet.

Missarna brukar uppkomma för att entreprenören är präglad av sin bakgrund. Och bakgrunden är svår att ändra på. Vi gör som vi lärt oss och som vi är vana att göra. Så funkas alla. Det gäller därför att vara medveten om sina mönster, för att kunna motverka de hinder som vi ofta skapar för oss själva.

Det finns olika styrkor i olika stilar. Storbolagspersoner är strukturerade och vet hur bolag ska köras effektivt över tid. Entreprenörer har en styrka i att starta igång och vågar experimentera i högre grad. Entreprenörer har i alla tider jobbat "agilt".

Bland mindre bolag inkluderar jag: enmansföretagare, mikroföretag med mindre än 10 anställda (och upp till 20 MSEK i omsättning), samt småbolag med 10 - 49 anställda (och en omsättning om max 100 MSEK).



PERFEKT SOM STANDARD

1

Företag med ägare eller personal som tidigare arbetat i storbolagsmiljöer odlar ofta en kultur (medvetet eller omedvetet) om att saker måste vara perfekta. Det här brukar resultera i att:

- strategiarbetet blir pappersprodukter som inte omsätts i verkligheten
- utvecklingsprojekt tar lång tid från idé till implementering (eller rullas inte ut alls)
- mycket tid läggs på detaljer som inte ger resultat

Det betyder inte att mindre bolag ska ha en låg standard. Men, det betyder att de måste lägga krutet på rätt saker.

Du behöver bara vara lite bättre än konkurrenterna - på de områden som kunden tycker är viktiga. Och ofta är det saker du inte tänker på. Att höja sin kundinsikt brukar därför vara väl investerad tid.

Något jag själv försöker tänka på är att jobba mer agilt. Jag övar på att göra saker mindre perfekt och istället få till fler iterationer. Jag behöver också jobba med personer som är mer av "testare" och vågar prova.

Lyckligtvis har jag slipat bort mycket av konsultångesten där allt skall vara 100% hela tiden. Det funkar helt enkelt inte i små företag. "Done is better than perfect..."



GENVÄGAR

2

Den som inte alls känner igen sig i storbolagsjämförelsen kanske snarare är lagt åt motsatta hållet. Entreprenörer brukar vara bra på att göra saker snabbt och på egen hand.

Även om snabbhet och handlingskraft är styrkor så är det sällan optimalt eller effektivt att göra allt själv. Många som försökt att bygga sin egen hemsida vittnar om stor tidsåtgång och inte alltid bra resultat.

Ett annat exempel är alltför snabba upphandlingar av leverantörer. Om leveransen blir fel får du i värsta fall börja om från början, vilket blir både dyrt och tar tid. Eller ogenomtänkta rekryteringar. Man brukar uppskatta kostnaden för en felrekrytering till långt över 500.000 kr, för att inte tala om den vända den medför.

Genvägar blir ofta senvägar. Därför är ordning och struktur ovärderligt för mindre bolag. Ahrens och Partners som jobbar med tillväxtföretag uttrycker det väl: "Älska ordning, hata byråkrati".

Viss hjälp lönar det sig att köpa in utifrån. En helt godkänd hemsida kan du numera få till en liten peng. Bokföring är ett annat exempel som i de flesta fall lönar sig att lägga ut.

I andra fall kan man komma långt genom att påminna sig själv om att "tänka till före" och lägga lite mer tid än man brukar på planering.

VATTENFALLSPROJEKT



En fallgrop, som ofta är en följd av misstag nummer ett, är benägenheten att utveckla i form av så kallade vattenfallsprojekt. Många, liksom jag, kommer från roller med ansvar för till exempel ett stort utrullningsprojekt på Ericsson.

Bolagsledare på mindre företag säger ofta: "Vi måste se över detta. Vi behöver göra en strategi". Och så blir projektet nästintill lika omfattande som det skulle ha varit på Ericsson.

Också i start-up-sammanhang är det vanligt att man lägger mycket tid på affärsplan och budgetprojektion för tre år framåt. Som strax blir inaktuella pappersprodukter.

Mindre bolag har givetvis behov av planer, ordning och reda och uppstyrning av sin utveckling - av det enkla skälet att de inte kan slösa med tid eller pengar. Men ordning och reda betyder inte "att göra allt".

Alternativet är att köra mer iterativt och korrigera längs vägen.

- Definiera vision och målbild
- Skapa en roadmap, det vill säga en grov bild av milstolpar
- Göra små insatser och justera

För den intresserade finns hela rörelsen kring Lean Startup - ett systematiskt sätt för att starta och/eller utveckla bolag. Metodiken förespråkar arbetsätt som är både "lean" (för att slösa så lite som möjligt på bolagets resurser) och systematiska (medvetna val om experiment och eliminering av de största riskerna i affärsmodellen).

INGA PROCESSER



Motsatsen till vattenfallsmodellen är inte heller ovanligt bland mindre bolag. Entreprenörer som skjuter från höften och kör utan genomtänkta planer och arbetsätt.

Vissa saker kan med fördel styras upp redan från början. Ekonomi är exempel på ett område som inte ska vara "spännande". En entreprenör är, förutom företagsledare, också ägare och investerare i sitt

bolag och bör därför minimera risken i sin investering genom att ha järnkoll på ekonomin.

Ekonomi kan bli både rörigt och tidskrävande. Men det går att sätta upp strukturerade arbetsrutiner som minimerar tidsåtgången. Jag lägger själv max 1 timme per månad på ekonomin och har ändå järnkoll på kassaflöde och hur det går.

Det handlar om att planera och sätta upp fungerande processer – för att inte slösa med tid och inte riskera att bygga sig mot allt högre grad av ineffektivitet.



TILLTRO TILL SYSTEM

Har du någonsin köpt ett system i förhoppningen att det skulle bli en efterlängtd avlastare eller intäktsbringare? Bränt tid och pengar och efter en tid kanske rent av begravt hela projektet?

Fallgropen är att själva arbetet glöms bort: vem ska utföra processen, hur och på vilken ambitionsnivå? Dessutom ska man komma ihåg att ju mer sofistikerat systemet är, desto mer brukar krävas, både för att få det att fungera och för att köra det.

*" You can take my factories, burn up my buildings,
but give me my people and I'll build the business right back again."*
Henry Ford

CRM-system är ett klassiskt exempel som brukar kosta mycket tid och pengar att skruva in. Ett annat exempel är marketing automation - sofistikerade system för att generera och betygsätta leads.

Det mest effektiva sättet för att få till en ny process är att hitta en person som är van att utföra den processen. Sedan kan arbetssättet effektiviseras av ett system. Genom att först veta hur arbetssätten ser ut, kan du emellertid ställa rätt krav på systemet.

Bolag behöver system som stödjer processer, inte tvärtom.

På Certus Growth har vi infört ett CRM system, som visserligen tog tid att få på plats men nu effektiviserar säljarbetet och kräver minimalt med underhåll. Vi har också infört ett arbetssätt för att generera leads, där vi

använder extremt enkla system. På så sätt har vi tagit en mycket liten investering och det blir görbart i vår vardag om två personer.

FÖRDEL MINDRE BOLAG

Mindre bolag har en fördel gentemot stora. De kan vara snabbare och mer flexibla.

Mindre bolag brukar till exempel inte ha en lika etablerad affärsmodell där man byggt in sig i strukturer med personal som bara "kör" den befintliga modellen. Därför har mindre bolag bättre förutsättningar att utveckla och att utveckla snabbt. De kan vända på en femöring, justera och prioritera om.

Men det förutsätter att ledning och personal släpper kraven på perfektion, skippar vattenfallsprojekten och inte fastnar i system som kostar onödigt mycket tid och pengar.

Om du tillhör den snabbfotade motsatsen behöver du istället ta dig tid för reflektion och planering. Inse att du inte hinner göra allt, välja var du ska satsa sina kort och lägga lite tid på att sätta arbetsrutinerna.

Tricket är att ta det bästa av båda världar. Det finns "Best Practices" men eftersom entreprenörer för det mesta kör ganska ensamt så delas inte dessa.

Ett mål för oss i Certus Growth är att sprida bra arbetssätt - för att säkra att "operations" inte blir det som gör att båten kantrar. Så att bolagsledare kan fokusera på leverans till kunder och på att utveckla sitt bolags unika avtryck och hitta "sin grej".

David Tegenmark
Certus Growth