

## Vilka företag blir framgångsrika?

I succéboken *Built to Last* av James Collins och Jerry Porras jämförs företag som varit framgångsrika under minst 50 år (s k visionära företag) med företag i samma bransch som inte lyckats lika bra. Boken avlivar flera myter om framgångsrika företag och ger företagsledare mängder av kloka råd (även för mindre företag). Många av deras slutsatser ligger i linje med Grid-filosofin, t ex att arbeta med värderingar och företagskultur, att stimulera ökad öppenhet och experimenterande, samt att lägga höga ribbor och använda konstruktiv kritik.

### Urvalet

Collins och Porras väljer ut företag som grundats för minst 50 år sedan, under samma era och inom samma bransch. Man jämför ett företag som varit framgångsrikt med ett annat som inte varit det (men för den skull inte varit misslyckat). Exempel på jämförelser är: Motorola–Zenith, Procter&Gamble–Golgate, HP–Texas, Walt Disney–Columbia, Boeing–Douglas.

Författarna utforskar vilka grundläggande principer och normer de visionära företagen har gemensamt.

### Mönster

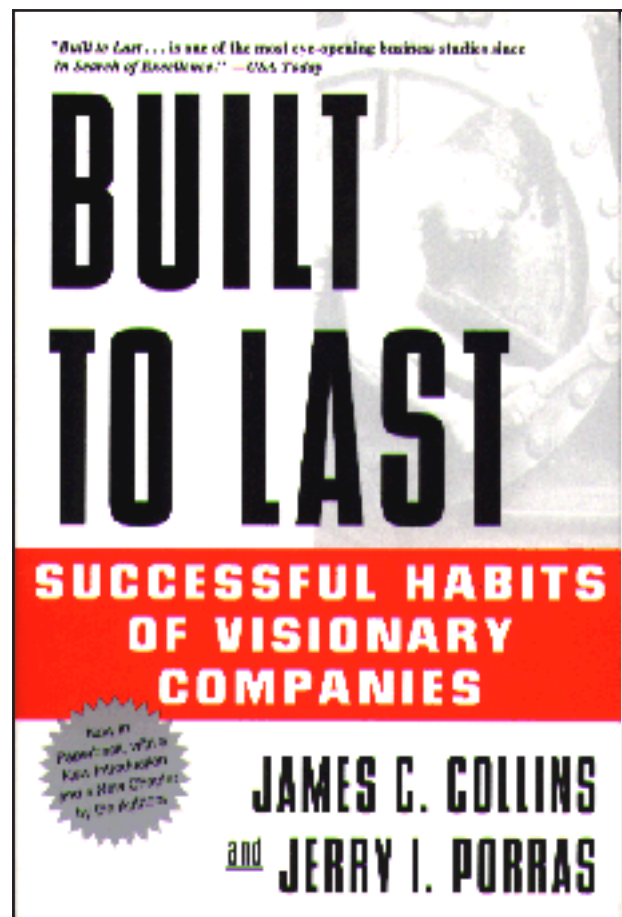
#### Bygg ett urverk

Visionära företag är uppbyggda på värderingar som överlever VD och anställda. Företaget är inte till för att producera vissa produkter, utan produkterna är medel för företagets fortlevnad.

Urverket tickar på. Framgången beror på de mänskliga processer och den dynamik som är inbyggda i organisationen.

#### Kärnideologi

Visionära företag har alltså en kärnideologi som består av grundvärderingar och syfte, dvs företagets existensberättigande utöver att tjäna pengar. Ideologin är en vägledande stjärna vid horisonten och ska inte förväxlas med specifika mål eller strategier.



### Grid International AB

Kungsposten 4A, 427 50 Billdal, Sweden ■ Tel 031-93 95 65 ■ Fax 031-91 42 46 ■ info@grid.se ■ www.grid.se  
Sånekullavägen 48D, 217 74 Malmö, Sweden ■ Tel 040-611 26 24 ■ Fax 040-98 45 44 ■ info@grid.se ■ www.grid.se

Australien • Brasilien • Canada • Danmark • England • Filippinerna • Finland • Frankrike • Grekland • Holland • Indien • Irland • Italien • Japan • Malaysia • Mexiko • Norge • Pakistan • Polen • Spanien • Sverige • Thailand • Tjeckien • Turkiet • Tyskland • Ungern • USA • Venezuela • Österrike

## Stimulera utveckling

Ideologier räcker inte. Företagen stimulerar till utveckling och kan förändra allt, *utom sina grundvärderingar*. Det finns en inre kraft hos anställda att göra arbetet bättre och gå vidare.

Man har en ständigt pågående självkritik som ser till att förändringar görs *innan* omvärlden tvingar fram dem.

## Utmanande mål

Visionära företag sätter upp hart när ouppnåeliga mål, som man lyckas få uppslutning kring och genomföra.

## Kultlika kulturer

Visionära företag har starka företagskulturer som anställda måste ”köpa” om man vill vara kvar (grundvärderingarna får inte ändras).

## Pröva mycket

Företagen prövar mycket och behåller det som fungerar. Hög experimentnivå ger en utveckling i linje med Darwins utvecklingslära.

## Ledningen rekryteras inifrån

Ledningen rekryteras från anställda som arbetat sig upp i företaget.

## Tillräckligt bra räcker inte

En kontinuerlig process sker med ständig självkritik för att utföra arbete bättre och bättre.

## Avlivade myter

### Den stora uppfinningen:

Få av de visionära företagen startade med en stor uppfinning. Flera startade faktiskt utan någon idé, och några utifrån rena misslyckanden.

### Den karismatiska ledaren:

En karismatisk ledare är absolut inte ett krav och kan t o m vara till nackdel för ett framgångsrikt företag.

### Vinstmaximering:

Visionära företag drivs av sina kärnvärderingar och av en strävan efter att verksamheten är meningsfull, vilket är viktigare än att bara tjäna pengar. Kärnvärderingarna ändras inte.

### Gemensamma värderingar:

Det finns ingen uppsättning ”rätta” värderingar som är gemensamma för olika visionära företag.

### Genial strategisk planering:

Det som i efterhand kan se ut som geniala beslut, är egentligen resultatet av experimenterande, trial-and-error och slump.

### Slå konkurrenterna:

Visionära företag koncentrerar sig mer på att tävla med sig själva än att slå konkurrenterna.

### Antingen–eller:

Visionära företag lyckas med både–och, t ex både stabilitet och förändring.

## Köp boken!

Boken har ISBN 0-88730-739-6 och innehåller mängder av intressanta jämförelser och råd.

*Per Engström*

---

## Grid International AB

Kungsposten 4A, 427 50 Billdal, Sweden ■ Tel 031-93 95 65 ■ Fax 031-91 42 46 ■ info@grid.se ■ www.grid.se  
Sånckullavägen 48D, 217 74 Malmö, Sweden ■ Tel 040-611 26 24 ■ Fax 040-98 45 44 ■ info@grid.se ■ www.grid.se

Australien • Brasilien • Canada • Danmark • England • Filippinerna • Finland • Frankrike • Grekland • Holland • Indien • Irland • Italien • Japan • Malaysia • Mexiko • Norge • Pakistan • Polen • Spanien • Sverige • Thailand • Tjeckien • Turkiet • Tyskland • Ungern • USA • Venezuela • Österrike