



Företag som känner sig nöjda och tror att konkurrenterna står still lever farligt, anser Per Axéll.

Foto: Marcin Witkowski

# Var lyhörd för kundernas verkliga behov

”Kvalitet är när kunderna kommer tillbaka och inte produkterna”. Det är en gammal och hållbar definition på vad det handlar om, tycker Per Axéll, mångårig VD på flera företag inom fordonsindustrin. Han har alltid varit tydligt marknadsinriktad och betonar hur viktigt det är att verkligen förstå vad kunderna egentligen vill ha.

**Idag är Per Axéll VD** på AQ Wiring Systems som tillverkar kablage för fordon och maskiner. Tillsammans med kollegan Lennarth Wernvik köpte han i januari 2006 företaget, som då hette TVAB. De utvecklade företaget till ett världsklassföretag och sålde sedermera bolaget till AQ Group. Idag har AQ Wiring Systems cirka 400 anställda, främst i Polen, och en årsomsättning på cirka 250 miljoner kronor. Dessförinnan har Per Axéll haft ledande befattningar på andra företag inom fordonsindustrin – marknadschef på Scandmec

(numera en del av Kongsberg Automotive), VD på Borgstena Textile (där omsättningen 15-dubblades under Per Axélls tid) samt VD på ett dotterbolag inom Autoliv med cirka 700 anställda. Hela tiden har han varit mycket engagerad kring marknad och kunder.

#### Viktigt vara observant

– Inom business-to-business och leverantörsindustri är man helt beroende av att kunder gillar det man gör. Jag blev tidigt intresserad av kunskaper om kvalitetsutveckling och tog bland annat

intryck av ett Juran-citat: ”There is no substitute for knowledge”.

– Avgörande är att man har genuin förståelse för vad kunderna vill ha, även sådant som de inte uttrycker eller har med i specifikationer. Det är viktigt att motivera sin egen organisation att sätta sig in i kundernas situation: ”Walk a mile in his shoes”, brukar vi säga.

Per Axéll ger ett exempel från sin tid som VD i Borgstena på 90-talet (inom inredningstextil för fordon). Här såg man till att vara väldigt lyhörda för

en satsning på design hos storkunden Volvo och lyssnade noga in vad de ville ha.

– Det gjorde att vi egentligen gick från att vara ett rent tillverkningsföretag till mer av ett designföretag. Samtidigt pågick en globalisering och det var viktigt att hänga med.

– Man måste vara observant på vad som sker och vad som kan tänkas ske framöver. Då kan man vara med och påverka utvecklingen och inte bara bli ett objekt, säger Per Axéll och lägger till att det finns tre typer av ledare: de som får något att ske, de som konstaterar att något skett och de som undrar om något har skett.

### **Förstå genom att träffa kunderna**

Inom business-to-business är det inte så lätt att få tydligt grepp om hur kunder upplever kvaliteten, tycker Per Axéll. Man kan inte avläsa det kort-siktigt i försäljningen på samma sätt som på konsumentmarknader. Och vanliga kundattitydundersökningar inom business-to-business tycker han är lite naivt. De fungerar inte eftersom kunderna är överösta av sådant.

– På AQ Wiring Systems analyserar vi eventuella kundreklamationer noga och gör sammanställningar av både objektiva och subjektiva uppfattningar om kvaliteten, och vi gör trendkurvor för att se om vi går åt rätt håll. Men när det gäller att verkligen förstå kundernas behov ordentligt gäller det att träffa kunderna så mycket som möjligt.

### **Underskatta inte konkurrenterna**

Vi frågar Per Axéll vilka fallgropar han vill varna för när det gäller att leda och utveckla en verksamhet. Han pekar

genast på risken med att underskatta konkurrenterna, vilket han också menar är mycket vanligt.

– Om man tycker att man är färdig eller unik eller är nöjd med sakernas tillstånd och tror att konkurrenterna står still, så lever man farligt. Det går att se cykler i hur företag blir "mätta" och slutar utvecklas, vilket gör det svårt att hålla sig kvar på toppen.

En annan fallgrop han tar upp är uppfattningen att problem och orsaker ligger utanför den egna verksamheten, exempelvis vid hårda kundkrav, och att det inte i första hand är vi själva som ska ta tag i problemen. Här citerar Per Axéll vad David Herman en gång sa som chef på Saab: "We looked for the enemy and found that the enemy was us".

– Man måste alltid gå till sig själv och finna orsaker och lösningar där. Inom AQ Wiring Systems betonar vi att kundkraven finns av en orsak, och det ska man ha respekt för.

En tredje fallgrop som Per Axéll pekar på är att använda ISO-standarder på fel sätt. Om man tror att ISO 9001 i sig ger nöjda kunder är man fel ute. Det gäller att skilja på mål och medel, menar han.

### **Viktigt steg utbilda ledningen**

Förbättringsarbetet inom AQ Wiring Systems följer Lean-konceptet ganska mycket. Man har byggt upp och anpassat en egen modell och implementerat den i hela verksamheten. Det övergripande målet är att vara kundernas naturliga förstahandsval. Det målet bryter man sedan ner i konkreta delmål, som effektivitet, antal kundreklamationer, leveranssäkerhet med mera.

Arbetet har pågått under de cirka sex år som Per Axéll funnits på företaget och man lär sig allt mer. Ett viktigt steg tycker han var att man avsatte tre dagar för att utbilda ledningsgruppen i förbättringsarbete (med hjälp av Sandholm Associates).

– Kvalitet måste införas uppifrån. Om inte ledningen har rätt attityd kan resten jobba ihjäl sig med kvalitet utan att lyckas. Därför har vi satsat mycket på utbildning.

– Vi har försökt se till att inte lägga ansvaret för kvalitet hos en kvalitetsavdelning, utan hos alla chefer i företaget. Det är de som är processägare och ska vara engagerade på ett synligt sätt i verksamheten, "Go and see", brukar vi säga. Sedan gäller det att jobba metodiskt och att använda de verktyg som är lämpliga för att komma åt grundorsaker.

Utvecklingsarbetet ger resultat hos AQ Wiring Systems. Trots hård konkurrens har företaget lyckats behålla och utveckla de befintliga kunderna och man har nyligen gjort stora framsteg på den tyska marknaden med flera nya kunder.

.....

**För de företag som Per Axéll lett genom åren har Sandholm Associates bidragit med en rad utbildningsinsatser. Senast tre seminariedagar om förbättringsarbete för hela ledningen på AQ Wiring Systems i Polen.**