

nr 7

i serien Sanningar och lögner från Ohde & Co

Ohde & Co

*Sanningar
och lögner om
att förverkliga
företagets
strategi*

Av Sven Ohde

Ohde & Co

maj 2016

”Hur svårt kan det vara?”

Oavsett om det var en bra eller mindre bra strategi, tror jag de flesta av oss har upplevt frustrationen i att förverkligandet gått trögt och långsamt. Den glädje man upplever när strategin presenteras i mustiga och färgglada PPT-presentationer vänds så småningom till besvikelse när det inte blev riktigt som man tänkt. Varför?

Enligt forskaren Henry Mintzberg skall man vara nöjd om 60% av strategin blir förverkligad. 20% byts ut under vägen på grund av ändrade förhållanden i marknaden och 20% av strategin försvinner då den bara var önsketänkande utan förankring i verkligheten.

Några dokumenterade förklaringar är att:

- Medarbetarna inte förstår / inte kan översätta strategin i vad de konkret skall göra. Detta gäller faktiskt 95% av medarbetarna
- Förändringsklimatet är svalt, gäller 75% av medarbetarna
- Resurser/budget ändras inte i linje med strategin, gäller i 60% av fallen
- Konkurrenter och/eller kunder gör saker som vi inte räknat med

Det vi kommer att behandla i denna skrift är de två första punkterna.

Första punkten - att medarbetarna inte förstår / inte kan översätta strategin – är kanske lite slarvigt uttryckt. I en organisation skall det alltid finnas medarbetare som tänker långsiktigt/strategiskt men också operationella medarbetare som tar hand om förverkligandet, om det snabba/reaktiva, och som lever i nuet. Det är sällan man hittar medarbetare som kan ändra personlighet och klara av båda uppgifterna lika bra.

Strategier innehåller oftast kort- och medelfristiga förändringar samt långsiktiga förändringar såsom uppköp, samgåenden, avyttringar mm. Det vi behandlar här är de kort- och medelsiktiga strategiska förändringarna som de operationella medarbetarna skall realisera. Det gäller således att få dessa viktiga medarbetare att förhålla sig till strategin som något annat än en teoretisk och abstrakt övning i ledningsgruppen.

Om den andra punkten, dvs klimatet för förändringar, kan man säga att som tumregel:

- 20% av medarbetarna alltid är med på tåget, nästan oavsett vad det handlar om
- 20% alltid är emot förändringar och
- resterande 60% inte riktigt vet vad de skall tycka.

Det är de 60 procenten vi måste få med oss! Här har ledningen en absolut avgörande uppgift. Om inte ledningen tar initiativet kraftfullt blir det i stället ”decibel-principen” som gäller, dvs de som hörs mest vinner slaget.

Motstånd mot förändringar kan ha flera olika orsaker:

- Förändring upplevs som otrygghet från det invanda och risk för förändring av etablerade maktbalanser. De som driver förändring drar lätt till sig kritik då det upplevs skapa otrygghet och rubba etablerade maktbalanser.
- Medarbetarna känner inte att de har egen kontroll på vad som händer och resultatet blir att man skyller på andra, undviker konflikter, håller envist kvar vid hur bra det gamla är, ljuger för sig själva, går till attack eller blir bara apatiska.
- Alla organisationer (och enskilda individer) kommer in i ”badkars-kurvan” vid större förändringar. Först entusiasm, sedan tvekan. Därefter kan två saker hända: antingen ger man upp eller så ger man fasen i oron, och kör på och ser vart det bär.

Hur skall vi bära oss åt för att strategin åtminstone blir en realitet till 60% (det som Mintzberg menar är ett bra resultat)? Nu tycker ni kanske att detta är en negativ syn på det hela, men då skall vi komma ihåg människans (speciellt alfa-människors) förmåga att ljuga för sig själva!

Det är, som sagt, de operationella medarbetarna som vi skall ha med oss, att de förstår och vet vad de skall göra. Att de känner att de har kontroll, och kan förklara för sina medarbetare i sin tur. En del av detta kan beskrivas med den så kallade 5-i-stegen.

5 i



Insikt: Först behöver organisationen acceptera behovet – att ha en insikt om behovet av förändring. Visst, det är jobbigt! Men med tanke på den konkurrens som företaget utsätts för, som kräver en kontinuerlig produktivitetsförbättring ca 6% per år i Sverige och ett ständigt ökat värdeinnehåll i erbjudandena, är det inget som något företag kommer undan.

Inspiration: Nästa steg är att söka inspiration från vad andra branscher och företag gör. Här finns mycket att lära. Branscher blir duktiga på olika saker t ex distribution eller marknadsföring eller tillverkning eller erbjudandeutveckling etc. De som inspireras av detta och tar sina verksamheter vidare är vinnarna.

Identifikation: Sedan skall vi identifiera oss med dessa lärdomar, dvs vad innebär det för oss och i vår bransch? Ta ett exempel: sjukvården i Sverige. Man har idag kvalitetsbristkostnader på mellan 40–50% enligt undersökningar från Socialstyrelsen och i industrin idag talar vi om delar av procent. Med det tänkandet skulle sjukvården kunna effektiviseras enormt.

Information: Därefter information och information och information. Det handlar dock inte enbart om den klassiska definitionen av information, som förhoppningsvis ger en yttre motivation. Vi vill också åstadkomma en inre motivation. Och då måste vi bjuda in medarbetarna att tänka själva. Dvs vad är idén med vår vision, vår affärsidé, våra unika konkurrensfördelar, vad som händer på marknaden etc? Vi måste låta medarbetarna dra sina egna slutsatser OCH ge dem tid och utrymme att komma till denna inre motivation. Detta är en av de största missarna som ofta görs idag, dvs det är så bråttom att komma vidare att medarbetarna känner det som ett nödvändigt ont att sitta i flummiga möten.

Implementering: Först nu kan vi tala om att det är dags för implementering. Medarbetare med operativa uppgifter gillar normalt systematik, metodik och raka rör. T ex vad är det vi gör fel idag i jämförelse med den nya strategin, vad, och hur mycket, har min enhet att bidra med och vad menar ledningen att jag skall göra för att komma dit, och vad skall jag göra med Karlsson och Nilsson som precis som vanligt kommer att vägra att ändra sitt sätt att göra saker på?

Den metod vi förespråkar är Policy Deployment som innebär:

- En strukturerad modell för att utveckla en strategi från ett kanske abstrakt dokument till konkreta åtgärder/förändringar på operationell nivå. Nu har vi en policy/strategi ... vad skall vi göra med denna? Och hur involverar vi hela organisationen.
- Ett verktyg att visualisera förloppet
- Ett verktyg för att följa upp resultatet

Metodiken utvecklades på tidigt 60-tal hos Toyota (Hoshin Kanri) och spreds via Imai och Juran. Den är i grunden baserad på Total Quality Control, ständiga långsiktiga förbättringar (Kaizen) och PDCA (Demingcyklen; Plan, Do, Check, Act).

Policy deployment bygger på några hörnstenar:

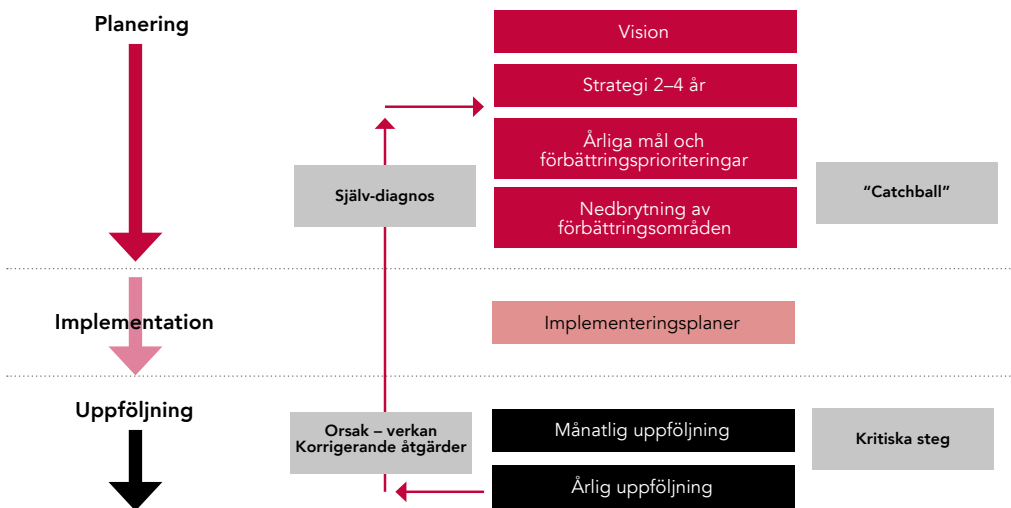
- Utveckla strategin/policyn och syftet med företaget baserat på *fakta* om kunder, marknad, konkurrenter och vår egen position.
- *Åkta kommunikation* (catch ball), dvs alla led i organisationen har inte bara rätt utan t o m skyldighet att ifrågasätta. Det är en Top down utmaning. Organisationens skall sedan svara på dessa utmaningar och har rätt att ”vägra”, ge andra lösningsförslag eller acceptera och ta utmaningen till nästa nivå.
- Omvandla strategi till förståeliga aktiviteter, dvs från *abstrakt* → *konkret*
- Allokera *resurser* i enlighet med strategin och samtidigt stämma av egen förmåga
- Bestämma prioriteter (max 5–7)
- Kontrollera *framdrift* av strategin (frekvent)

Stegvis nedbrytning och konkretisering



Till detta kopplas sedan en rigorös uppföljning och eventuellt korrigerande åtgärder.

Policy Deployment överblick



Men det handlar också om en *spridning* i organisationen, dvs i steg 1 är det företagsledningen som sätter ned foten (som dock kan bli ifrågasatt), i steg 2–3 är det nästa nivå t ex affärsområden eller divisioner som tar det vidare.

Steg 3 (att komma fram till vilka kritiska processer som måste ändras) är ofta en ”förlösande” del i att komma framåt. Här är problemlösningsmetodiker som 5 Why, Ishikawa-diagram, pareto etc. till stor hjälp.

I steg 4 (att sätta mål på årsbasis utifrån det ursprungliga 3–5 års-perspektivet) kräver en del verklighetsförankring, t ex:

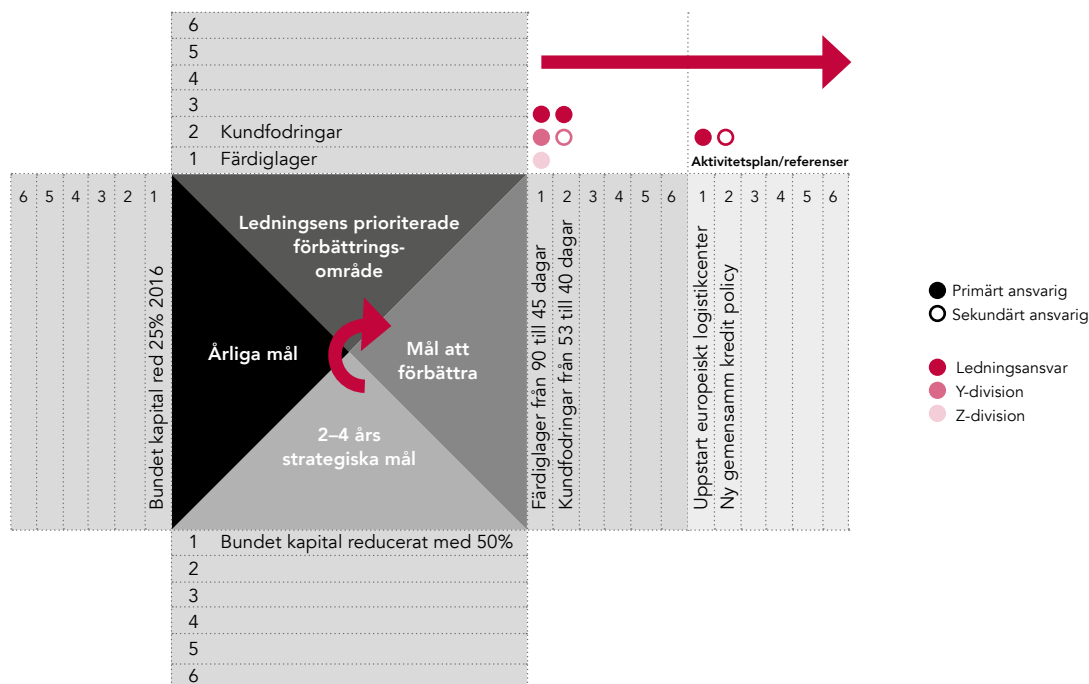
- Stödjer vår organisationsstruktur denna förändring eller inte?
- Är det en tillräckligt stor utmaning så att vi får anstränga oss?
- Är det mätbart?
- Kommer det att ge oss en påtaglig fördel gentemot våra konkurrenter?
- Är det förankrat i det kunderna önskar?

- Kommer det att kräva funktionsöverskridande samverkan?
- Är det självklart vad som skall göras – eller är det luddigt?
- Finns det något som kan motverka åtgärden?
- Kommer det att bli en process som ger ständig förbättring eller bara temporär?
- Kan vi kommunicera detta på ett enkelt och logiskt sätt?

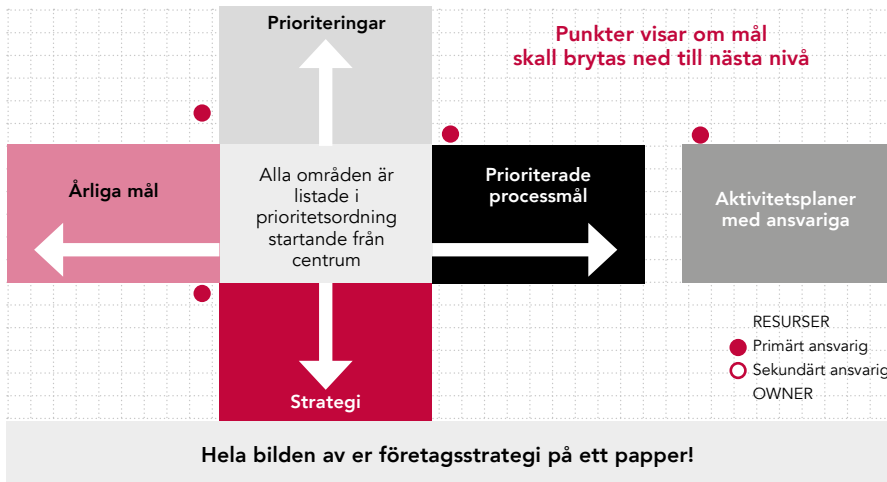
Det är en jobbig process, men väl värd besväret. En rekommendation är att när man sätter målen lägga en framtung plan, t ex år 1 = 50%, år 2 = 20% och år 3 = 10%. Hur många ”hockey-sticks” har vi inte sett? Den sista punkten i steg 4, att kunna kommunicera frågan, är mycket viktig, och här har Policy Deployment en stor styrka – förståelsen ryms på ett papper!

Samma sak är beskriven ett steg till nedan, och om ni tycker att vi är övertydliga så är detta ett av huvuddokumenterna i Policy Deployment processen!

Företagsledningsnivå Policy Deployment 20XX



Ledningens Policy Deployment Matrix



Ett exempel; Om en åtgärd inte blir markerad med en ifylld cirkel (dvs kan inte tillräcklig bra lösas på denna organisationsnivå) går frågan vidare till nästa nivå. Inget skall lämnas åt slumpen eller åt ett önsketänkande att saker och ting sker av sig själva. Jobbigt – men nyttigt!

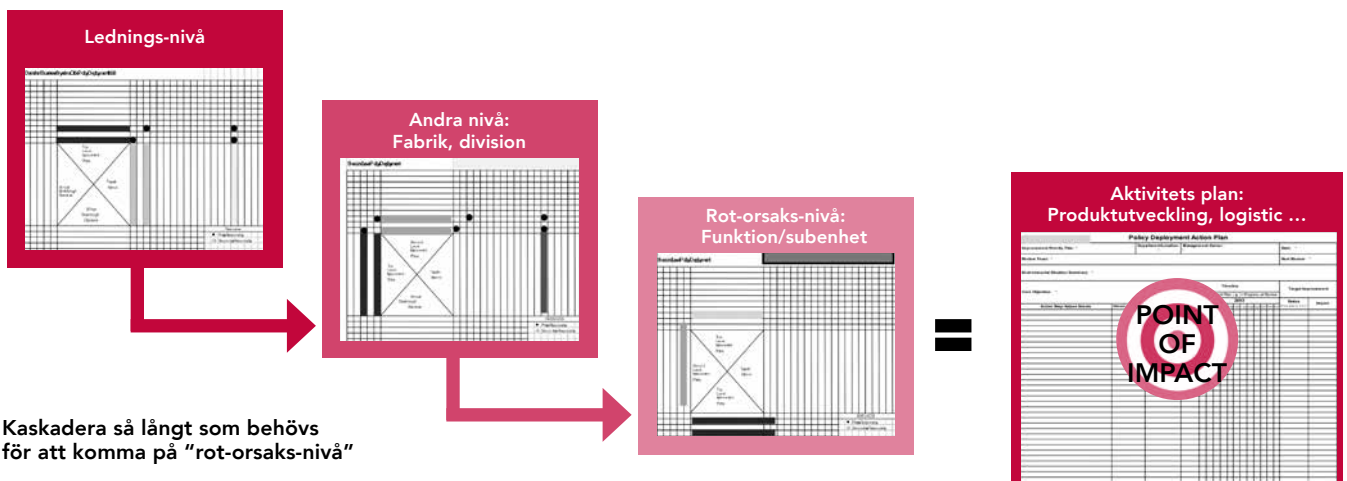
På så sätt "vandrar" strategin ut i organisationen och abstrakt blir succesivt konkret och slutligen

beskrivet i aktivitetsplaner. Innan man gör en aktivitetsplan har orsak/verkan samband via olika nivåer och funktioner i organisationen noggrant analyserats, dokumenterats och kommits överens om. Aktivitetsplanerna följs sedan upp frekvent.

Som sagt ... jobbigt. Men väldigt nyttigt i syfte att få en strategi översatt till en hög grad av verklighet.

Prioriterade förbättringsområden

"kaskaderas" succesivt ut till dit arbetet skall göras



OHDE & CO bildades 1993 och i dag är vi cirka 15 medarbetare. De flesta konsulter är civilingenjörer eller civilekonomer. Alla våra konsulter har omfattande erfarenhet från befattningar som linje-chefer och därtill lång erfarenhet från konsultverksamhet. Våra typiska kunder är tillverkande och tjänsteproducerande företag i svenskt näringsliv.

Vi samarbetar med Malik Management i St. Gallen samt med PIMS Associates, London. Genom detta samarbete har vi tillgång till världens kanske främsta strategidatabas och analysmodeller; PIMS – Profit Impact of Market Strategy.

Låter metoden intressant? Vi berättar gärna mer!



Ohde & Co

Lilla Bommen 6
411 04 Göteborg
Tel: 031-20 24 60
E-post: info@ohde.se

www.ohde.se