

Effektfulde strategiimplementeringer

Af Klaus Lund, adm. direktør, Klaus Lund & Partnere ApS



Formålet med denne artikel er at give inspiration til, hvordan man kan få endnu mere effektfulde strategiimplementeringer.

Klaus Lund & Partnere ApS
Bernstorff Slot
Jægersborg Alle 93
DK-2820 Gentofte

+45 70 26 29 99
kontakt@klauslund.dk
Besøg os på www.klauslund.dk

Indledende betragtninger om strategiimplementering

Det er vist alment accepteret, at det er sværere at implementere strategier end at lave strategierne, og at det ofte kræver et langt, sejt træk, før man er helt i mål. Når der arbejdes med strategiimplementering, er der stor forskel på effekten på bundlinjen af den nye strategi, når vi ser på, om

- strategien blot er lanceret, eller om den også er forankret.
- strategien er forstået, eller om den også efterleves i dagligdagen – og helt ud i yderste led af organisationen, så kunderne også mærker det.
- man har fornemmelse for, om strategien virker, eller man har fakta på, at den virker – herunder nøgletal som kan varsle, hvis der er behov for korrigerende handlinger.
- implementeringshastigheden er lav eller høj.

Et par andre indledende betragtninger

Der er stor forskel på, om strategiimplementeringen handler om en række besparelser – herunder opsigelse af nogle medarbejdere – eller den handler om en egentligt ny strategi, som grundlæggende kræver, at også virksomhedskulturen skal forandres.

Førstnævnte udfordring kræver naturligvis en meget omhyggelig planlægning og kommunikation samt sikring af, at man kommer i mål med alle omkostningsbesparelserne, samt at de tilbageblevne medarbejdere fortsat kan holdes motiverede. Men med al respekt for denne type opgaver så har de typisk et lidt mere kortsigtet perspektiv og hører til i den lettere ende af strategiimplementeringens udfordringer.

Den anden udfordring med en egentligt ny strategi kræver en betydeligt mere detaljeret plan med en længere tidshorisont, når mennesker skal bringes til at ændre adfærd – også selvom virksomheden måtte have en burning platform. I strategiimplementeringer er der typisk en struktur- og systemside (dvs. organisationsændringer, it-systemer, in-/outsourcing etc.) og en menneskeside (dvs. ønsket leder- og medarbejderadfærd). Langt de fleste fiaskoer med strategiimplementeringer skyldes ganske enkelt, at man har undervurderet udfordringerne med forandringer af kulturen, dvs. hvilken udfordring og hvor mange kræfter det kræver, hvis man for alvor vil have ledere og medarbejdere til at ændre holdninger og adfærd.



Langt de fleste fiaskoer med strategiimplementeringer skyldes ganske enkelt, at man har undervurderet udfordringerne ved forandringer af kulturen.

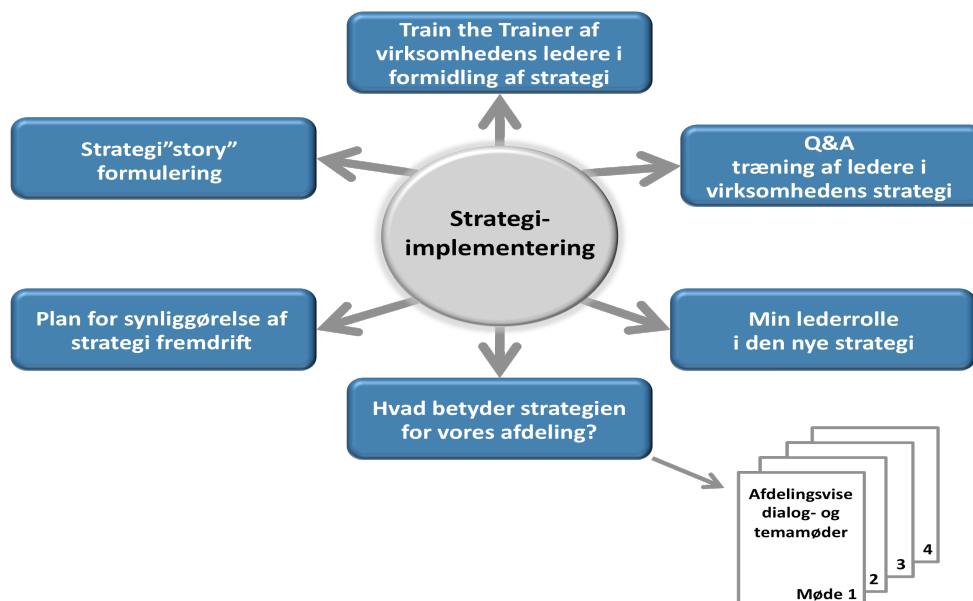
Typer af strategiimplementeringer

Enhver strategiimplementering har sine egne særlige udfordringer og behov, men der er alligevel et mønster i en række af de elementer, der typisk bør indgå i et strategiimplementeringsforløb. Derfor kan de efterfølgende beskrevne erfaringer bruges som inspirationsgrundlag uanset om det handler om

- en helt ny, samlet strategi der skal implementeres.
- en delstrategi man ønsker at sætte særlig fokus på internt, f.eks. øget kundefokus, effektivitet, klimastrategi, CSR strategi eller innovation.
- at der ved opkøb eller fusioner er behov for at skabe et "one company".
- at der er behov for en større kulturel turnaround.
- at sikre en større overensstemmelse imellem det brand, virksomheden ønsker at være kendt for, og så organisationens nuværende adfærd.

Elementer i en strategiimplementeringsproces

I den resterende del af artiklen er fremhævet en række elementer, som med fordel kan indgå i en strategiimplementeringsproces.



Strategi "story" formulering

De fleste virksomheders faglige fundament for deres strategier er ofte ganske vel gennemarbejdet og veldokumenteret, men ofte også i en sådan form, at det mere ligner en hovedopgave på Copenhagen Business School end noget, der egner sig til at blive kommunikeret til en hel organisation, så det er let forståeligt, huskbart og skaber en naturlig "begejstring" for fremtiden. Jeg har set ualmindelig mange strategiplaner, som har været på "200 PowerPoints", og hvor man ikke kan se, hvad den virkelige essens i strategien er.

Det er vigtigt at erkende, at hvor selve strategiudarbejdelsen kræver bl.a. gode analytiske evner, evner for strategisk tænkning etc., så kræver formuleringen af strategien, så den kan kommunikeres ud i organisationen på en let forståelig måde, nogle gode PÆDAGOGISKE evner - også ud over at kunne sikre at der svares på det klassiske spørgsmål om "What's in it for me?".

En interessant erfaring er endvidere, at nogle virksomheder i denne pædagogiske strategiformuleringsfase oplever, at der, når de går fra "200 PowerPoints" til noget overskueligt, faktisk er usammenhængende ting i deres strategi. Så selve denne fase med at "pædagogisere" strategien er ofte en sidste "test" af strategiens indre sammenhæng.



Jeg har set ualmindelig mange strategiplaner, som har været på "200 PowerPoints", og hvor man ikke kan se, hvad den virkelige essens i strategien er.

Lederne som formidlere af strategien – Train the Trainer af lederne

En af udfordringerne i mange virksomheder, når man lancerer nye strategier, er, at når virksomhedens mellemledere får strategien præsenteret af den øverste topledelse, så forstår de strategien. Men herfra er der ganske langt til efterfølgende at "leve" strategien og frem for alt at kunne være ambassadører internt og eksternt for den nye strategi.

Det betyder, at mange topledelse efterfølgende bliver frustrerede over, hvorfor der ikke sker de ønskede forandringer i organisationen og ikke mindst de forandringer, som drejer sig om holdnings- og kulturændringer. Et af mine bedste råd og erfaringer i denne sammenhæng er at investere den fornødne tid i at klæde mellemlederne på til også at kunne kommunikere strategien til deres medarbejdere. Typisk sker dette via et Train the Trainer forløb, hvor lederne sættes i stand til at formidle strategien til deres medarbejdere. Fordelen ved denne tilgang er, at mellemlederne lige pludselig opdager, hvad det er, de skal stå på mål for over for deres medarbejdere. De opdager, hvor

grundigt de egentligt skal sætte sig ind i strategien, hvis de ikke bare skal have forstået den, men også skal kunne forklare den.

Erfaringen er så i øvrigt også, at en sådan Train the Trainer af lederne er med til at teambuilde dem om den kommende strategiimplementering. Så man kan jo vælge, om man up front vil investere lidt ekstra tid i at klæde lederne på, eller om man senere i processen vil "bøvle" med, at strategien ikke er godt nok forankret med deraf langsom implementeringshastighed til følge. En del af et sådant Train the Trainer forløb er typisk, at lederne klædes på til at kunne håndtere Q & A i forbindelse med strategien, og dermed bliver de endnu mere komfortable ved strategien og får nemmere ved at agere som synlige ledere.



Så man kan jo vælge, om man up front vil investere lidt ekstra tid i at klæde lederne på, eller om man senere i processen vil "bøvle" med, at strategien ikke er godt nok forankret.

Ledernes lederrolle i den nye strategi

I langt de fleste strategier er der nogle ting, man ønsker, at lederne skal gøre anderledes eller mere af, f.eks. handlekraft, eksekvering, kundefokus, effektivitet etc. Derfor er det ekstremt vigtigt, at man også sikrer sig, at der er en proces, hvor lederne så bliver meget bevidste om, hvad det "nye" er, der forventes af dem i forbindelse med strategien, og ligeledes sikre sig, at lederne føler, de har kompetencerne til at kunne føre det ud i livet og alternativt supportere dem f.eks. via virksomhedens HR-afdeling, da mange implementerings issues ofte er "people" orienterede (f.eks. via HR-partner rollen som mange virksomheder efterhånden har).

Den øverste topledelse skal jo naturligvis også være meget bevidst om deres betydning som rollemodeller. Det er dog min erfaring, at topledelser som regel er meget bevidste om denne del, mens de i højere grad har brug for at erkende, hvilket langt sejt træk strategiimplementeringer og kulturforandringer er, og at skal man lykkes, så kræver det, at topledelsen over en MEGET lang tidshorizont er med til at følge detaljeret op på, om forandringerne også sker – ikke bare på de økonomiske nøgletal, men også på kultur- og adfærdsdelen.

Plan for synliggørelse af strategiimplementeringsfremdriften

De fleste virksomheder er gode til at synliggøre de økonomiske nøgletal for fremdriften af virksomhedens nye strategi, f.eks. vinder man markedsandele, produktivitetsforbedringer etc., men ofte er der jo i strategierne også nogle andre elementer, som er vigtige i forandringsprocessen, f.eks. om medarbejdernes adfærd over for kunderne eller ledernes evne til at udvise handlekraft. En af de bedste måder at få denne type forandringer til at ske er ved at fremhæve rollemodellerne, dvs. fremhæve og synliggøre de "gode eksempler".

Skal man lykkes med, at det er noget, man gør mere end en enkelt gang to måneder efter, at strategien er lanceret, så kan det anbefales at systematisere det at opsamle og kommunikere de gode succeshistorier. Det kaldes også for den anerkendende ledelse.

sesstil – en ledelsesstil som fremmer den adfærd, som man ønsker mere af i sin organisation.

Det er ekstremt vigtigt, at der er nogle helt konkrete målepunkter, som hele organisationen kan følge om, hvordan man lykkes med at implementere virksomhedens strategi, og her er bl.a. Balanced Scorecard tilgangen særdeles velegnet.

Vedholdenhed og kontinuerlig intern markedsføring

I flertallet af de virksomheder, jeg møder, har man typisk fokus på de første 3-6 måneder af en ny strategiplans lancering. Herefter virker det, som om man regner med, at så må den efterhånden være ude i organisationen. Sammenligner man lancering af en ny strategi internt i egen organisation med lancering af et nyt, epokegørende produkt eller en ny virksomhedsprofil eksternt over for kunderne, så er det jo slående, hvor meget mere langsigtet virksomheder tænker, når det drejer sig om den eksterne lancering. Her har man en langt større erkendelse af, at det er det lange, seje træk at få indarbejdet et nyt produkt eller en ny virksomhedsprofil. I den eksterne lancering erkender man, at der skal en løbende og fortsat "branding" til, hvis man skal få den nye virksomhedsprofil forankret over for markedet. Min erfaring er, at det kræver en stort set lige så langsigtet og vedholdende (nogen siger udholdende) tilgang til den interne strategilancering og forankring som ved den eksterne.

Hos en del topledelse opstår der ofte lidt en træthedseffekt. "Nu er der jo ikke noget nyt mere i den strategi. Vi skal videre". Denne mangel på vedholdenhed og erkendelse af, at en strategi også internt kræver en løbende markedsføring, er typisk årsagen til, at en del topledelse ofte bliver lidt frustrerede over, hvorfor deres kultur ikke ændrer sig hurtigt nok. Anbefalingen er, at man griber den interne kommunikation af den nye strategi lige så systematisk an og med næsten samme lange tidshorizont, som når man eksternt vil dreje virksomhedens profil i markedet. Det kan f.eks. ske ved at udarbejde løbende 12 måneders interne markedsføringsplaner. Dette tilsikrer en vis systematik. Ligesom ved den eksterne markedsføringsplan – der er ikke mere hokus pokus i dette end blot at gøre det grundigt, systematisk og vedholdende.



Anbefalingen er, at man griber den interne kommunikation af den nye strategi lige så systematisk an og med næsten samme lange tidshorizont, som når man eksternt vil dreje virksomhedens profil i markedet.

Vindervirksomhederne - konklusion

I dagens foranderlige verden er vindervirksomhederne dem, som bedst evner at kunne dreje, flytte og udvikle deres virksomhedskultur, og på den måde få ledere og medarbejdere til i konkret adfærd i dagligdagen at understøtte virksomhedens strategi og vel at mærke gøre dette i en hastighed, som er større end konkurrenternes. Det er min erfaring, at jo flere gange en topledelse har prøvet at implementere nye strategier og forandringer, jo mere siger de "It's all about people".

En væsentlig del af hemmeligheden i, hvordan man lykkes med succesfulde strategiimplementeringer, ligger i måden, som strategiimplementeringen "designes" og tilrettelægges på, herunder hvordan den løbende styres og faciliteres, således at man får realiseret organisationens fulde potentiale for HANDLEKRAFT og ENGAGEMENT. Det er i øvrigt denne særlige ekspertise og erfaring, som Klaus Lund & Partnere har.

Vil du vide mere, så kontakt Klaus Lund på kl@klauslund.dk eller på 40 35 67 65.