

Strategieksekvering

TYPISKE UDFORDRINGER

Det er dokumenteret i den ene internationale undersøgelse efter den anden, at 2/3 af alle strategier ikke realiseres succesfuldt. I vores gennemgang af 90 praktiske undersøgelser af, hvorfor strategier fejler, kan under 5 pct. af årsagerne henføres til omgivelserne. Lidt over 30 pct. af årsagerne relaterer sig til strategien (ikke så ofte det, at indholdet var forkert, men oftere at udviklingen af strategien og den efterfølgende nedbrydning blev grebet forkert an). Mere end 60 pct. af årsagerne relaterer sig til organisationens design og manglende forandringsledelse.

Factor3's benchmark-analyse af danske virksomheders strategirealisering, viste at den manglende succes overordnet skyldes

- Manglende fokus på eksekvering efter strategiudviklingen
- Manglende kendskab til og forståelse for de virkemidler, som er nødvendige for at sikre succes med strategieksekveringen (det er meget lettere at sætte mål og lave planer!)
- Manglende formalisering af eksekveringsprocessen.

FACTOR3'S TILGANG

Factor3 bistår med at realisere den konkrete strategi gennem en række tiltag og konkrete ydelser - enten som en naturlig del af den samlede strategiproces, eller som en selvstændig ydelse, hvor virksomheden allerede har udviklet en strategi uden Factor3's bistand.

Som udgangspunkt udarbejder vi i samspil med kunden en helt konkret strategieksekveringsmodel, som formaliserer processen (organisering, konkrete aktiviteter, metoder og værktøjer) for udrulning af strategien. De overordnede fokusområder for strategieksekveringsmodellen og vores indsats er samlet i Factor3's model for strategieksekvering (se figuren), som i dialog med kunden danner rammerne for Factor3's arbejde.

Først og fremmest skal strategien gennem bevidste til- og fravalg gøres fokuseret. Man kan ikke blæse og have mel i munden!



Strategien skal nedbrydes til konkrete mål og indsatser for hele organisationen (på afdelingsniveau og evt. medarbejderniveau). Porteføljestyningen af de strategiske projekter skal sikre timing og passende projektryk set i forhold til organisationens kapacitet. Organisationsdesignet (struktur, systemer og processer, kompetencer og kultur samt incitamenter) skal understøtte den valgte strategi entydigt. Den strategiske fremdrift og resultatskabelse skal synliggøres i hele organisationen med behørig anerkendelse og belønning – realisering af strategiske resultater skal være mindst lige så presserende som realisering af de løbende driftsresultater! I den forbindelse skal lederne træde i karakter, involvere hele organisationen og gå forrest med det nye fokus, og den adfærd, som skal danne skole for hele virksomheden.

Periodiske strategi-reviews har til formål at sikre, at der sker en systematisk evaluering og justering af strategien og eksekveringen. Således at strategiske projekter og lokale realiseringsplaner forbliver relevante, fokuserede og effektive i forhold til virksomhedens omgivelser, kapabiliteter og situation. Masser af spørgsmål melder sig inden for en strategis første leveår, f.eks.: Hvordan har kunder og konkurrenter reageret på strategien? Hvilke udfordringer har vi mødt undervejs, som vi ikke havde forudset? Er der modstand eller velvilje i organisationen? Er strategiens antagelser stadig valide? Skrider realiseringen frem som forventet (effekt, tid, økonomi)? Hvilke initiativer er nødvendige for at bringe strategien på sporet igen? Er der opstået nye muligheder, som vi må udnytte eller trusler som vi må reagere på?

KONTAKTPERSONER

Hvis du vil vide mere, kan du kontakte Ulrik Marxen (+45 31173303) eller Lene Andersen (+45 42472100).