



**OPERATION EXCELLENCE –
FEM INSIKTER FÖR ETT BÄTTRE
EKONOMISKT RESULTAT**

NYTTIGHETER FRÅN HAMRIN & PARTNERS

Under samlingsnamnet "Nyttigheter från Hamrin & Partners" publicerar vi återkommande små skrifter där vi sammanfattar våra tankar och erfarenheter från organisation, kommunikation och varumärke. Vår förhoppning är att skrifterna ska ge dig handfasta råd och tips om hur du kan utveckla din verksamhet. Skrifterna kan du ladda ner som PDF-filer från vår hemsida www.hamrin.se. Skrifterna hittar du under fliken "Aktuellt".

MÅNGA TANKAR, MÅNGA KONCEPT

HAR DU VARIT med om att utveckla ett företag och föra det från förlust till vinst? Då vet du hur svårt det kan vara. Lika svårt kan det vara att identifiera de egentliga orsakerna till att verksamheten började ge vinst. Det vimlar som bekant av koncept och metoder för att vässa en verksamhet och dess nyckeltal. Alla verkar lika övertygande och bra på sitt sätt, men ofta är de väldigt komplexa och svårbegripliga. Ibland händer det att man skjuter över målet eller att man inte fokuserar på de områden där arbetet får störst effekt. Vi har erfårit att om en metod ska kunna leverera vad den utlovar måste den kunna ge svar på några grundläggande frågor:

- Hur får man fram mål och relevanta nyckeltal?
- Hur prioriterar man och väljer bort?
- Hur erhåller man konkreta aktivitetsplaner som förstås av alla?
- Hur motiverar man chefer och medarbetare?
- Hur arbetar man med uppföljning och med vilka konsekvenser?

HÅRDA OCH MJUKA TAL

Den här skriften handlar om våra erfarenheter av att utveckla och förbättra relevanta nyckeltal - till glädje för aktieägare, kunder och inte minst medarbetare. Erfarenheterna är ett koncentrat av ett förbättringsprogram vi valt att kalla Operation Excellence. Du kommer att upptäcka att det inte bara handlar om hårda nyckeltal och kostnadsneddragningar, utan lika mycket om hur du kan rikta energin rätt och samtidigt motivera dina medarbetare.

Det som, trots allt, skiljer en vinnare från en förlorare är att vinnaren gör lite mer av allt, lite bättre och är mer uthållig. Vi tror att du vet detta. Men läser du vidare är det vår förhoppning att du ska få nya infallsvinklar om hur du kan förbättra din verksamhets effektivitet och avkastning. Har du frågor och funderingar som du vill diskutera så finns vi blott ett mail bort.



INSIKT 1 – ÄR STYRELSE OCH LEDNING ÖVERENS

EN VANLIG ORSAK till att det brister i genomförandet är att ledningen egentligen inte är överens om vad som är viktigt att prioritera och hur vägen mot målet ser ut. Det händer till och med att målet i sig självt är otydligt och allt för mångfasetterat. Det resulterar i dubbla budskap ut i organisationen vilket leder till oenighet som i sin tur ofta resulterar i minskad effektivitet och avkastning. Därför är det viktigt att ledningen har gjort en grundlig analys och är överens om slutsatserna. Ledningen (ledande befattningshavare) ska utifrån slutsatserna utarbeta ledstjärnor för det fortsatta effektiviseringsarbetet.

Utgångspunkten för ledstjärnorna ska vara verksamhetens nuvarande situation, målsättning och vilken fokus programmet bör ha. Är det ett förbättringsprogram på en strategisk och långsiktig nivå? Handlar det om positionering, val av marknad och kapitalbindning? Eller är det ett effektiviseringsprogram på operativ nivå där man bör rikta in sig på den egna företagskulturen, processerna eller säljarbetet? Målsättningen är alltid att ledningen ska fastslå ett antal entydiga ledstjärnor som är lätta att kommunicera och förstå. Det kan handla om att:

- Tydliggöra företagets position på marknaden (budskapet)
- Identifiera de lönsammaste kunderna och hitta "tvillingar" till dessa
- Utbilda samtliga medarbetare med kundkontakt i service och affärsmannaskap
- Formulera och förankra mål på företags-, avdelnings- och individnivå
- Reducera kostnader inom ekonomi, administration och IT
- Välja bort tjänster och utvecklingsprojekt som inte ger avkastning
- Initiera en kampanj i syfte att öka relationsgraden mot kunder och mellan medarbetare



INSIKT 2- HÖGER, VÄNSTER, NER ELLER UPP!

I ETT UTVECKLINGSARBETE måste det finnas relevanta nyckeltal som alla i verksamheten förstår och kan relatera till i sitt arbete. Om så inte är fallet kommer arbetet att misslyckas. En vanlig orsak till att man misslyckas är att nyckeltalen är för många, abstrakta eller dåligt kommunicerade.

En annan orsak kan vara att organisationen sedan tidigare vet att det egentligen inte får några konsekvenser om man misslyckas med målsättningarna. Det här resulterar med tiden i en olycklig utveckling med en ansvarslös verksamhet där "andra" alltid ska handla först och där individen gömmer sig i kollektivet. De ledstjärnor ledningen enats om ska därför direkt relatera till de valda nyckeltalen. De ska för organisationen och ledningen indikera huruvida man utvecklas som avsett. Nyckeltalen ska förstås av alla och respekteras av alla. Slutligen: det måste råda en balans mellan hårda och mjuka nyckeltal. Det här med balans är speciellt intressant.

LEDANDE INDIKATORER

Vi har upptäckt att i goda tider tenderar ledningar att lägga stor vikt vid både mjuka och hårda nyckeltal, medan man i sämre tider i princip prioriterar enbart de hårda talen på bekostnad av de mjuka. Det här är olyckligt eftersom all framgång hänger på att verksamheten har en mycket god förmåga att skapa meningsfulla relationer med sina intressenter samt att chefer har en utvecklad förmåga att motivera sina medarbetare.

I princip är allt mjuka faktorer och vi brukar tillskriva dem sådan betydelse att om de försämras kommer det sannolikt att påverka det ekonomiska resultatet negativt och tvärtom. Faktorerna är så betydelsefulla att vi brukar kalla de för ledande indikatorer, vilket innebär att de berättar när något håller på att hända, inte när det redan hänt.

Men givetvis ska man inte glömma de hårda talen. Omsättning, tbi och EBITA är viktiga tal. Många kan vittna om vad som händer när man exempelvis tar bort volymrelaterade mål som totala intäkter. Förvånansvärt snabbt går intäkterna ner, av den enkla anledningen att medarbetare på ett omedvetet plan uppfattat att omsättning och volym i affärerna inte är lika viktiga som andra faktorer. De tenderar att tänka "om de vore viktiga skulle de finnas med i den månatliga uppföljningen".

Eftersträva därför balans och välj ett fåtal nyckeltal, bara de som är riktigt relevanta och viktiga. En verksamhet vi arbetat med hade en omsättning på 400 miljoner och en blygsam marginal på cirka 2 procent. Ledningen beslöt att skapa entydiga mål som var relaterade till nyckeltalen och bryta ner dem på affärsområdes-, avdelnings- och individnivå.

Nyckeltalen var:

- Intäkter (försäljning)
- Nollpunkt (intäkterna för att nå ett nollresultat)
- Marknadsutbytesgrad (förtjänst på varje krona efter att särkostnader och marknadsföringskostnader är betalda)
- Övriga kapacitetskostnader (kostnader för att börja producera)
- Relationsindex (verksamhetens förmåga att skapa och upprätthålla goda relationer)
- Motivationsindex (medarbetarnas vilja att göra det lilla extra)
- Ledarindex (chefernas förmåga till ansvarstagande, mod och genomförandekraft)



INSIKT 3– SKAPA FRAMGÅNGSRIKA TEAM

VARJE TEAM ÄR unikt och det går sällan att direkt jämföra ett team med ett annat. Det som gör att det ena teamet framgångsrikt medan det andra haltar beror ofta på flera olika orsaker. Ledarskapet har dock stor betydelse, men även förmågan att prioritera, välja rätt och att fokusera på arbetsuppgiften. Allt bör också vara drivet av en gemensam vilja att bli bäst.

Ett team som fungerar bra kännetecknas ofta av ett motiverande och coachande ledarskap, men också av att teamet har tydliga mål, rätt sammansättning och ett mycket bra mellanmänskligt klimat. Om du ska vässa din verksamhet så handlar det därför inte bara om att identifiera ledstjärnor och nyckeltal. Det handlar också om att utveckla effektiviteten och genomförandeförmågan i varje arbetsgrupp, inom varje affärsområde och i varje division. Ett sätt att utveckla teamets förmåga är att fråga dig själv och gruppen "vad kan vi göra mer respektive mindre av för att bidra till ekonomi och effektivitet inom följande områden":

- Ledarskapet
- Medarbetarskapet
- Aktiviteter
- Processer
- Arbetsklimatet
- Mål och uppföljning

Genom att göra medlemmarna i gruppen delaktiga ökar ofta engagemanget som leder till oväntat positiva resultat. Förbättringar vi varit med om är:

- Slut på övertidsuttag som ersatts med flexibel arbetstid efter behov (bättre resursutnyttjande)
- Prioritering av de aktiviteter som ska genomföras utefter deras ekonomiska nytta (bättre fokus på det som är värdeskapande)
- Alla gör ett säljsamtal mer per vecka (bättre kund- och säljfokus)
- Ärlig vilja att ställa upp för varandra (utvecklat mellanmänniskt klimat)
- Överenskommelse om kod för uppförande (större trygghet i förändring)
- Möjlighet att ställa större krav på gruppen, men också ge den ett större eget beslutsutrymme (ökad genomförandekraft)
- Samordning med andra arbetsgrupper när det gäller stödfunktioner, vilket ger ett effektivare resursutnyttjande (sänkta kostnader)

KONKRETISERA LEDSTJÄRNORNA

En grupp med utvecklad teamförmåga kommer att med större motivation ta sig an ledstjärnorna och de övergripande krav som alltid finns på en verksamhet från omvärld och ägare. När gruppen gjort vad den kan för att utveckla sin egen effektivitet är den mogen att ta till sig dina ledstjärnor.

Gruppens uppgift är att konkretisera ledstjärnorna i form av aktiviteter och prioritera dem efter deras förmåga att öka intäkter, minska kostnader och förbättra motivationen. En omöjlig paradox? Inte alls. Att sänka kostnader ska vara lika självklart och motiverande som att öka intäkterna. Och om så inte är fallet beror det på företagskulturen. Men hur du utvecklar den är en annan historia....



INSIKT 4– UPPFÖLJNING, UPPFÖLJNING, UPPFÖLJNING OCH BELÖNING!

NÄR DU VÄL beslutat vilka nyckeltal som är relevanta med hänsyn till din verksamhets krav och mål är nästa steg att hitta smarta sätt att följa upp utvecklingsarbetet. Ett sätt är att åskådliggöra den ekonomiska utvecklingen i månatliga resultat- och balansräkningar. Kontinuerliga säljrapporter ett annat. Ett tredje sätt är återkommande feedback i mål- och medarbetarsamtal. Alla de här sätten är bra, men inte tillräckliga om målsättningen är att alla kan göra mer och att alla beslutade aktiviteter ska följas upp och återkopplas till berörda chefer och medarbetare.

VÄRD UPPSKATTNING

Ett bra komplement till traditionell uppföljning är att implementera vad vi kallar rullande aktivitetskort. De fungerar i princip så att varje arbetsgrupp och ledningsgrupp utarbetar konkreta aktiviteter baserat på de ledstjärnor och nyckeltal som ledningen vill förbättra.

Varje aktivitet som arbetas fram integreras i aktivitetskortet som sedan ska upp på ledningens bord för uppföljning och återkoppling. De grupper som identifierat flest aktiviteter, som de dessutom realiserar, är nästan alltid en mycket lönsam och effektiv del av din verksamhet. En sådan grupp är därför värd ledningens ärliga och raka uppskattning. Men också uppskattning i rent monetära siffror.

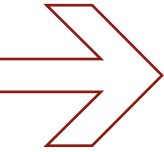
Vi har upptäckt att en del ledningar är rädda för att andra grupper inom företaget ska tycka att det är orättvist med differentierade belöningar. Den rädslan resulterar ofta i att ingen får något, vilket vi ställer oss tveksamma till. Den eller de som gör ett bra jobb ska få uppskattning och utdelning för att de anstränger sig.

VAD VÄNTAR DU PÅ?

Oavsett om en grupp bidragit till effektivitet och resultat och en annan gjort av med vinsterna den effektiva gruppen skapat måste bägge grupperna och dess individer få reda på när den gjort något bra eller dåligt. Du som ledare skapar motivation i gruppen genom att se och bekräfta gruppens och individens drivkrafter. Ofta handlar drivkrafterna om pengar och erkänsla. Tänk efter själv. Vad drivs du av? Och vad skulle hända om du kände att det inte spelar något roll hur mycket du jobbar och anstränger dig? Du får ändå ingen lön för mödan. Skulle din motivation öka eller minska?

Kommer du ihåg verksamheten vi berättade om som omsatte 400 miljoner med den blygsamma marginalen av 2 procent. Efter att den ledningen under tolv månader fokuserat arbetat igenom hela verksamheten, förankrat ledstjärnor och nyckeltal, implementerat rullande aktivitetskort samt ett system för belöningar och konsekvenser utvecklades verksamheten förvånansvärt positivt. Eller vad säger du själv om följande siffror: På sista raden innebar förändringen av nyckeltalen att vinsten på ett år ökade från 9,6 till 20,5 miljoner.

Så vad väntar du på...



INSIKT 5– DET VIKTIGASTE AV ALLT...

- Ställ höga krav, samtidigt som du tillåter dina medarbetare att tänka och agera själva.
- Kommunikationen ska utgå från de värderingar din verksamhet tror på och som ni tillsammans delar.
- Allt ska utgå från kundnytta, mål och varumärke.
- Eftersträva en målorienterad, öppen och stark företagskultur.
- Omge dig med motiverade medarbetare som vill och tror på verksamhetens mål.
- Lev som du själv lär.

LYCKA TILL!

**HAMRIN & PARTNERS–
OM DU VILL FÅ ORD OCH HANDLING
ATT KOMMUNICERA SAMMA SAK**

Hamrin & Partners

Levererar Växarkultur™

Organisation–Kommunikation–Varumärke
Frejgatan 32
113 26 Stockholm
Tel 08-31 76 50
Fax 08-31 76 40
E-post info@hamrin.se
www.hamrin.se