



RÄTT INFORMATION TILL RÄTT PERSON

God kontroll på siffror och affär, men en omvärldsanalys som inte alltid gav underlag för strategiska beslut. Ledningen för Korsnäs såg både problemet och vägen till lösning. För att fatta bättre beslut krävdes en strukturerad process för omvärldsanalys. Ett flexibelt systemstöd med hög precision i sökningarna. Korsnäs anlätade därför Wide narrow för konsultstöd och systemstöd. Resultatet blev en process för omvärldsanalys som väl möter företagets behov.

TILLFÖRT VÄRDE

- Bättre beslutsunderlag till företagsledningen
- Rätt information når fler i organisationen
- Förbättrade interna processer
- Effektivare organisation och snabbare interna flöden

FRAMGÅNGSFAKTORER

- Engagerad ledning
- Tydlig vision om hur resultat ska användas
- God planering och gott om tid
- Wide narrows förmåga att förstå Korsnäs behov
- Helheten i Wide narrows process med konsultstöd, utbildning och systemstöd

Utgångsläge

Korsnäs verksamhet täcker ett antal olika kunskapsområden och ett flertal geografiska marknader i världen, vilket ställer krav på både god omvärldsförståelse och lokal detaljkunskap. Omvärldsanalysen var tidigare förlagd till varje verksamhetsområde, att genomföra efter egen modell. Det saknades en koncerngemensam funktion för samordning av arbetet och resultaten. Följden var att det var svårt för koncernnivån att veta om verksamhetsområdena bevakade rätt frågor och om de analyserade det som var strategiskt mest relevant.

Utmaning

Behovet av en strukturerad övergripande process för omvärldsanalys var tydligt och väl förankrat i Korsnäs ledning. Sedan lång tid tillbaka fanns väl fungerande system för uppföljning och analys av nyckeltal som gav god vägledning. En metod för omvärldsanalys skulle på samma sätt kunna skapa överblick och fungera som en kontoplan för omvärldsarbetet. Genom att i högre grad göra omvärldsanalysen till en koncerngemensam, strategisk fråga, skulle förmågan att fokusera på rätt frågor öka i organisationen. Det innebar ökade möjligheter för ledningen att fatta strategiska beslut.

Wide narrows metodik för omvärldsanalys passade Korsnäs väl. Upplägget med konsultstöd, utbildningsinsatser och skräddarsytt systemstöd innebar en högre ambitionsnivå än vad ett strömlinjeformat standardsystem innebar. Det bedömdes därmed också ge större möjlighet att verkligen nå resultat. ”Wide narrow förstod våra ambitioner och strategier” förklarar Mikael Westerberg, strategisk direktör på Korsnäs. ”Att de var med i hela processen, från kartläggning till resultat, innebar att vi kunde utveckla våra arbetsformer samtidigt som vi kunde identifiera strategiska behov.”

Lösning

Korsnäs valde Wide narrows systemstöd Perspective för sitt analysarbete. Med utgångspunkt i Korsnäs interna strategier byggdes det skräddarsydda systemstödet. Metodiken är strukturerad och anpassad efter Korsnäs specifika behov. Den bygger på att företaget identifierar nyckelpersoner i olika verksamheter, som ges ett bevakningsuppdrag inom ett speciellt område. Den information som bevakarna vaskar fram och kvalitetssäkrar, går vidare till en central analysgrupp, en liten, sammansvetsad grupp på hög nivå. Analysgruppen gör i sin tur strategiska bedömningar och ser till att relevanta resultat når både företagsledning och andra centrala nyckelpersoner.



Att skapa transparens var ett uttalat mål för oss

Under ett halvårs tid skedde den aktiva implementeringen på Korsnäs. Tonvikten lades på att identifiera bevakare, kalibrera sökord och bygga upp en analysgrupp. Hela tiden fanns konsulter från Wide narrow med i arbetet, både för att trimma in bevakningen och för att bistå medarbetarna i deras arbete och utbilda dem i systemstödet. Wide narrows närvaro och den tydliga kopplingen mellan konsult- och systemstöd var avgörande för framgång enligt Mikael Westerberg.

Givet bakgrunden med ett antal osynkade bevakningsformer började Korsnäs sitt interna arbete med att forma den nya processen mer eller mindre från noll. ”Modellen skulle ritas upp på ett vitt papper” konstaterar Mikael Westerberg. Så det handlade om att arbeta förutsättningslöst och kontinuerligt pröva och ompröva både arbetsflöden och sökstrukturer. Även här var Wide narrows höga närvaro viktig för ett gott resultat. Den gav möjlighet till tät och snabb dialog.

Resultatet av en omsorgsfull utvecklingsprocess har blivit ett flexibelt systemstöd med precision i sökningen. En noggrann kalibrering av sökord har varit en framgångsfaktor för bevakarnas arbete. Systemstöd i varje arbetsmoment har gjort att både bevakare och analysgrupp kunnat effektivisera sitt arbete.

Synligt och tillgängligt

”Att skapa transparens var ett uttalat mål för oss” säger Mikael Westerberg. Han understryker att omvärldsanalysen är en angelägenhet för många i företaget, därför måste rapporter och resultat vara tillgängliga och synliga. Korsnäs strävade efter att bygga en process där alla berörda kan ta del av viktiga fynd, men som också säkrar att de viktigaste fynden slussas vidare till ledningen. Varje månad presenteras en rapport för ledningsgruppen med en sammanställning av de viktigaste observationerna. Nyhetsbrev går kontinuerligt ut till medarbetare på nyckelpositioner. Perspective rymmer många fler möjligheter till spridning. Dessa räknar Korsnäs med att utnyttja framöver, i takt med att organisationen utvecklas. För arbetet sker steg för steg och man tillåter det att ta tid.

”Vi skyndar långsamt”

Kanske är det den organisationsnära ansatsen som gör att Mikael Westerberg så självklart nämner förändrade arbetsprocesser som ett viktigt resultat av samarbetet med Wide narrow. Och att förändringsarbetet fortfarande pågår för fullt. ”Vi har valt att ta det



Nu ser vi saker vi bör agera på, kanske viktiga framtidsfrågor att bevaka (...)

lugnt. Systemstödet kan ge oss mer, men organisationen måste hänga med.” Att hela tiden se till att organisationen utvecklas och att arbetsformerna anpassas ser Mikael som en förutsättning för långsiktig framgång. Omvärldsanalys på Korsnäs är inte en sluten process. Den ska utföras av många personer, kopplade till de dagliga uppgifterna. Att hantera en växande mängd relevant information förutsätter därför en beredskap och vilja att agera på den från både ledning och medarbetare. Det krävs en mogen organisation.

Mikael Westerberg konstaterar att Wide narrows stöd har förändrat Korsnäs arbete. ”Nu ser vi saker vi bör agera på, kanske viktiga framtidsfrågor att bevaka. Förut stannade en del av informationen inom de olika avdelningarna.” Samtidigt tar han det lugnt och fortsätter utvecklingen i ganska små steg. Planen är att även framöver se till att omvärldsanalysen stödjer ledningens strategiska beslut. Men också att säkra fortsatt engagemang från företagets medarbetare. På så sätt blir omvärldsanalys också framöver en levande process i företaget.

*Wide*NARROW

CREATING OPPORTUNITY SEEKERS

Wide narrow Intelligence AB är specialister inom strukturerad omvärldsanalys. Med processen Wn Perspective erbjuder Wide narrow ett marknadsledande systemstöd och en välbeprövad metodik som förflyttar kundernas omvärldsanalys från externa konsulter till deras interna kompetens. Omvärldsanalysen presenteras i online producerade, visuellt attraktiva och faktabaserade beslutsunderlag. Wide narrow grundades 2005 och har kontor i Stockholm.

Kungsgatan 17
111 43 Stockholm
08- 22 11 30
www.widenarrow.se