



Strategi- barometern 2025

Hur fungerar strategiarbetet i svenska organisationer?

Svar från 187 organisationer under vintern 24/25.

Undersökningen är gjord i ett partnerskap mellan
CANEA Partner Group AB, StyrelseAkademin Stockholm
och StyrelseAkademin Västsverige

INNEHÅLL

INTRODUKTION	3
--------------	---

VAD ÄR STRATEGI?	4
------------------	---

NYCKELRESULTAT	5
----------------	---

SVAR OCH ANALYS	7
-----------------	---

7 TIPS	20
--------	----

SUMMERING	23
-----------	----

Syftet

Varför göra en undersökning om strategi?

CANEA och StyrelseAkademin Stockholm och Västsverige arbetar mycket i olika typer av organisationer med strategifrågor som strategiprocesser, målstyrning, omvärld, framtid och strukturer. Vi ser vissa mönster när vi arbetar hos kunder, men hur allmängiltiga är dessa mönster? Det ville vi ta reda på.

Syftet med undersökningen var att:

- Förstå hur strategiarbetet egentligen fungerar i svenska företag.
- Se vilka frågor som är prioriterade och vilka verktyg används.
- Se vilka som är inblandade och var besluten fattas.

Vad är strategi?

Innan vi börjar titta på resultatet kan det vara värt att reflektera över vad strategi är. Det är ett begrepp som ofta används slentrianmässigt och utan tydlig definition.

I den här rapporten definierar vi strategi som: ***hur vi på det mest resurseffektiva sättet kan uppnå de övergripande målen som ägarna, eller motsvarande, har på verksamheten.***

För att detta ska fungera så krävs det att vi känner till vad ägarna vill med verksamheten. Därför har vi sorterat ut de noterade bolagen då de faller under egna regler.

För att lyckas med att nå målen måste val göras. Strategiska val är sådana där det finns flera möjliga alternativ att välja mellan och där det är svårt att gå tillbaka när valet väl är gjort. Ett exempel är när Volvo avknoppade sin motorutveckling till Aurobay. När beslutet är fattat och implementeringen har startat är det svårt att gå tillbaka.

För att lyckas med ett strategiarbete behövs enligt vår erfarenhet en tydlig process med väl definierad input i form av väl genomförda analyser av omvärld, marknad, resurser och kompetens samt med en väl sammansatt styrelse och ledningsgrupp. Styrelsen har huvudansvaret för strategin, men hur den utvecklas och tas fram varierar stort. Detta vill vi fördjupa oss i mer.

Analysen är gjord av John Saldin, Leif Nyström och Christer Hellstrand på CANEA.

Huvudansvarig för rapporten är John Saldin, Senior Management Consultant på CANEA, med bred erfarenhet inom områden som strategiutveckling, affärsstrategier, omvärldsanalys, målstyrning och riskhantering. Saldin har förmågan att analysera resultatet från undersökningen från flera olika intressentperspektiv.

De två andra som deltagit i analysen är: CANEAs vd Christer Hellstrand, som har över 25 års erfarenhet när det gäller strategi, ledningssystem, processutveckling och affärsstrategier.

Affärsområdeschef Leif Nyström som ansvarar för management inom CANEA. Han har gedigen erfarenhet från strategi och strategiutveckling inom en mängd olika branscher



John Saldin



Leif Nyström



Christer Hellstrand

Nyckelresultat

Observation 1:

Ägarna har inte dokumenterat sin vilja

Ägardirektivet saknas eller är otydligt i många fall. Det är svårt att ha ett effektivt strategiarbete om vi inte vet åt vilket håll organisationen ska ta sig. 26 % av respondenterna sa att de inte utgick från ägarnas vilja alls. 41 % svarade att de försökte, men att ägarviljan var otydlig. Endast 27 % av de svarande sa att de hade en tydlig, nedskriven, ägarvilja att utgå ifrån.

Observation 2:

Ägarna är aktiva i strategiarbetet även i de större företagen

Enligt "skolboken" dokumenterar ägarna sin vilja kring ägarskapet i ett ägardirektiv. Så är inte fallet i verkligheten, i alla fall inte i många av de företag som svarat. Bland respondenterna är det vanligare att ägarna är aktiva i strategiarbetet (56%), än att de har skrivit ett tydligt ägardirektiv (26%). Inte bara mikroföretag har aktiva ägare, utan det är genomgående i alla storleksordningar av bolag.

Observation 3:

En tydlig, dokumenterad strategiprocess är en viktig förutsättning för ett effektivt strategiarbete

Resultaten i den här undersökningen visar att de företag som angivit att de har en dokumenterad strategiprocess presterar bättre i nästan alla dimensioner som mäts i den här barometern. De presterar enligt resultaten även bättre än de som har en informell process. Enligt svaren verkar det som att de utan process till viss del hoppas att AI kommer att lösa problemen för dem.

Observation 4: Det är lågkonjunktur och resultaten speglar detta

Svaren präglas i stor utsträckning av effektivitet och marknadsfokus. Om det är en direkt följd av konjunkturen eller om det handlar om ett mer operativt än strategiskt fokus är svårt att utläsa från undersökningen. För det behövs flera mätningar över tid. Svaren matchar dock andra undersökningar som pekar på att svenska företag och deras vd:ar är väldigt operativa i sitt tänkande och att fokus ligger mer på operativa än strategiska frågor, jämfört med företag utomlands.

Observation 5: Ledarskapet och tydliga mål är viktigast

Samtidigt ser många förändringsledning och uppföljning av målen som mindre viktigt. Detta är motstridigt och visar tydligt på att förändringsledning och uppföljning är undervärderat och borde få större utrymme i strategiarbetet.

Observation 6: Riskhantering får en låg vikt i undersökningen

Även krishantering och kontinuitetsplanering är områden där respondenterna bedömer sig som svagast. Detta är mycket intressant med tanke på all diskussion om det osäkra omvärldsläget. Vilken vikt har riskarbetet i styrelser och ledningsgrupper? Är det tillräckligt för att möta de osäkerheter som finns?

Observation 7: Också omvärldsbevakning får en relativ låg vikt i strategiarbetet

Även detta är märkligt med tanke på hur oroliga tiderna är. En fråga är om det finns en otydlighet runt vad som ingår i området omvärldsbevakning? Kunder och marknadsinformation brukar räknas in, och här säger sig företagen vara duktiga.

Observation 8: Innovation är avgörande för framtiden

Men bedömningen från respondenterna är att de är svaga på innovation och särskilt på att ha en tydlig process för innovation. CANEAs erfarenhet är att en tydlig innovationsprocess är avgörande för att ha ett effektivt innovationsarbete. Här finns en förbättringspotential hos många!

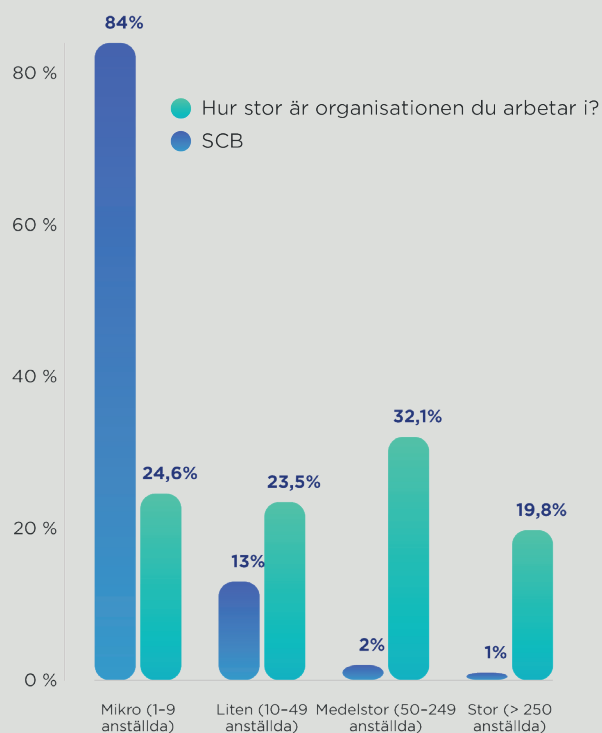
Observation 9: Framtiden

Många vill få mer medarbetarengagemang i sitt strategiarbete. Analysen visar att de som lyckas med att skapa engagemang i hela organisationen är de som använder målstyrningsmodeller som BSC, OKR eller Hoshin Kanri. Det finns stora potentialer när det gäller att förankra och aktivera strategin med en tydlig målstyrning.

Observation 10: Strategi och AI

Det ser ut att finnas förhoppningar från de organisationer som har dålig processmognad att AI kommer att hjälpa dem med att få ordning och reda. Men hur kan vi skapa bra automatisering utan att ha koll på våra processer och flöden? Ska AI skapa dem åt oss? Generellt så får IT och säkerhetsfrågor låga svar och hamnar i den nedre kvartilen. Att IT-säkerhet inte betraktas som viktigare är förvånande. Återigen, det säkerhetspolitiska läget borde ge mer genomslag här.

Svar och analys



Vilka företag har svarat

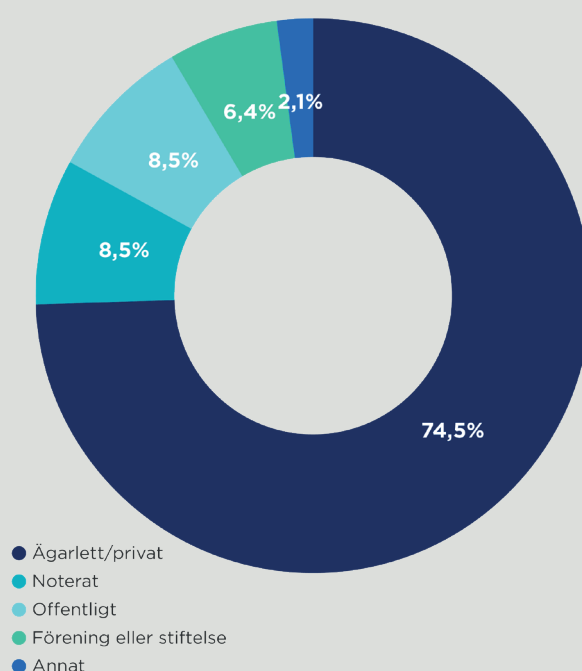
- Jämfört med SCB:s data är det en kraftig övervikt mot stora och medelstora företag. Detta var väntat med tanke på de listor med e-mail som användes för enkäten.
- När det gäller fördelning mellan branscher är det en viss övervikt mot tjänstesektorn. Vid summering av svaren är det ungefär 60 % tjänstebolag och 40 % produktbolag.
- Enkäten har besvarats av företag och organisationer från samtliga län i Sverige.

Hur ser ägarskapet ut?

Av de som svarade så angavs följande när det gäller ägarskapet:

- **74,5 % privat/ägarlett**
- **8,5 % noterade bolag**
- **8,5 % offentlig sektor**
- **6,4 % föreningar eller stiftelser**
- **2,1 % andra**

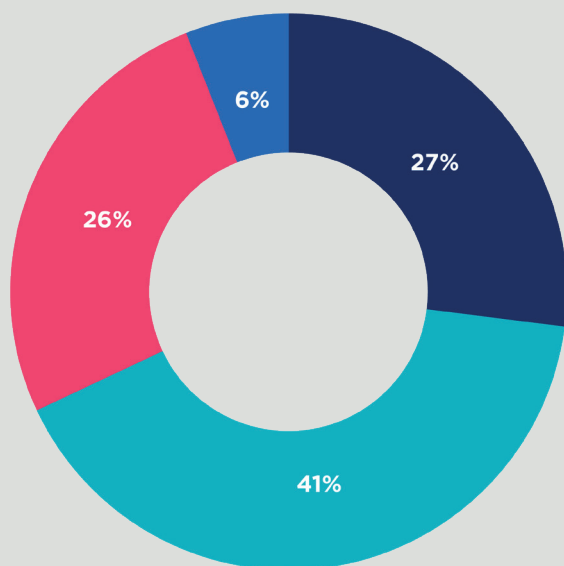
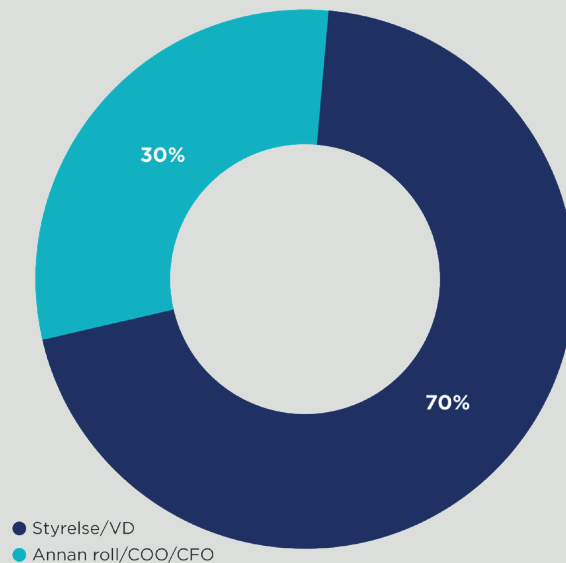
Det finns en viss felmarginal i svaren på den här frågan, med vissa privata företag som kanske ska vara listade som "noterade" och svaren som ligger under "annat" borde förmodligen ligga under "privat" och "offentlig sektor". Detta är dock marginella fel.



Vem har svarat?

En stor majoritet av de som svarade är ägare, styrelseaktiva eller vd. Vi frågade "Vilken är din roll? (välj den roll du har i din "primära" organisation)". Framför allt de som markerat sig som "ägare" kan ha flera funktioner i sina organisationer – både som ägare och styrelsemedlem, och samtidigt ha en operativ roll.

Vilken är din roll?



Utgår strategiarbetet från ägarnas vilja/ägardirektivet?

- Ja, ägarnas vilja är tydlig och nedskriven
- Ja, men viljan är inte helt tydlig / inte nedskriven
- Nej
- Noterat bolag

Ägarnas vilja

- Grunden i strategiarbete handlar om att på det mest resurseffektiva sättet nå ägarnas mål för verksamheten. Det är då rätt viktigt att ägarnas vilja är tydligt artikulera. Resultaten visar att 26 % inte utgår från ägarnas vilja – det vill säga har svarat nej på den här frågan. Det är anmärkningsvärt. Hur styr dessa ägare sina bolag? Det skapar en hel del frågor när det gäller ägarnas roll.
- 41 % har svarat: "Ja, men viljan är inte tydlig och nedskriven". Detta kan betyda flera saker; antingen att viljan är tydlig men inte dokumenterad, till exempel genom att ägarna är med i strategiarbetet, eller så är ägarviljan nedskriven men inte tydlig. Kombinerat med frågeställningen kring vilka som är engagerade i strategiarbetet är slutsatsen att ägarna i de flesta fall är med i arbetet. Ägarviljan är därmed tydlig, men inte dokumenterad i ett ägardirektiv.

Utgår strategiarbetet från ägarnas vilja/ägardirektivet?		Antal anställda			
		Mikro (1-9)	Liten (10-49)	Medelstor (50-249)	Stor (>250)
Noterat bolag		2%	7,5%	13%	22%
Ja, ägarnas vilja är tydlig och nedskriven		49%	52,5%	60%	41%
Ja, men viljan är inte helt tydlig/inte nedskriven		46%	32,5%	25%	26%
Nej		2%	7,5%	2%	11%
		100%	100%	100%	100%

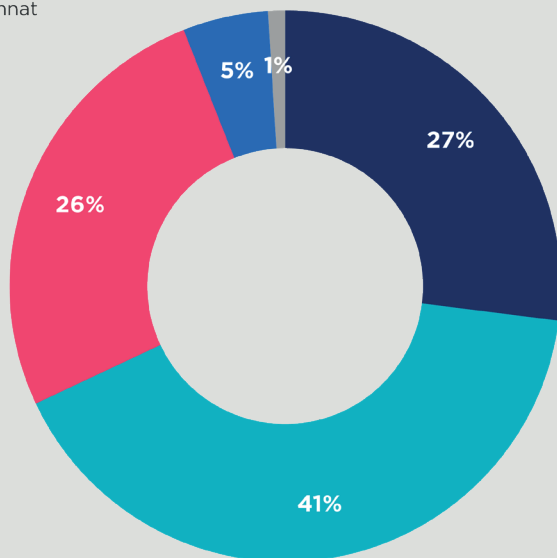
- För de privat- och offentligägda bolagen finns det en signifikant förbättringspotential här. Ägarna bör skriftligt dokumentera vad de vill ha ut av verksamheten. Och stötta styrelsen med att förstå deras direktiv.
- För stiftelser med gamla urkunder är det förståeligt att det kan vara svårt att tolka ägarviljan, även om den är nedskriven.
- Om vi tittar på storleken på bolagen och ägarnas vilja, så är det noterbart att de största bolagen har lägre andel nedskrivna ägardirektiv än de medelstora. Detta även om man tar med

andelen noterade bolag i beräkningen 73 % (13+60) för de medelstora vs 63 % för de stora. En förklaring kan vara att de som svarat i de stora bolagen är lite längre ned i hierarkin och därmed saknar insyn i ägardialogen. Det framkommer också att en del av de stora bolagen delegerar strategiutvecklingen till exempelvis divisioner eller affärsområden. Då är det den överordnade strukturens strategi, till exempel koncernledningsgruppen/divisionen, som är avgörande för utvecklingen i stället för den direkta ägarviljan.

- För mikro-organisationerna är ägarna ofta direkt representerade i den operativa verksamheten och vi får därmed en högre andel där viljan är känd, men inte nedskriven.

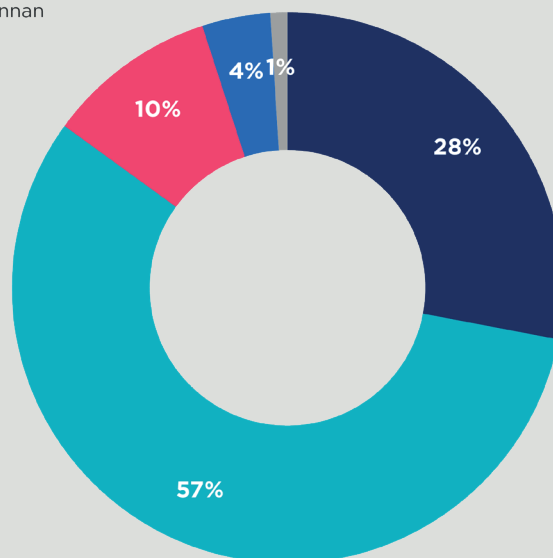
Var börjar strategiprocessen? Det vill säga, vem sätter igång processen?

- Ägare
- Styrelse
- VD
- Ledningsgrupp
- Annat



Vem har det slutliga godkännandet av strategin?

- Ägarna
- Styrelsen
- VD
- Ledningsgrupp
- Annan



Strategiprocessen

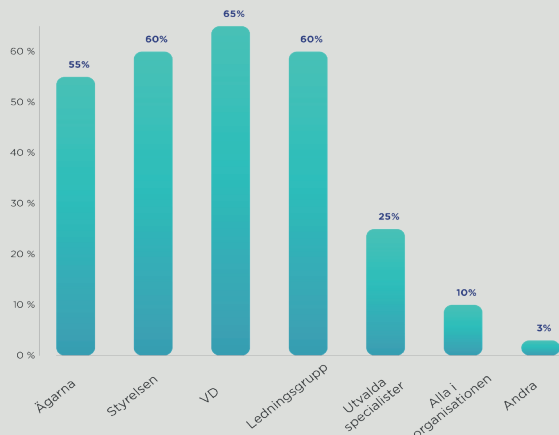
Den formella synen på strategiarbete är att styrelsens roll är att tolka ägarnas vilja, säkerställa bolagets långsiktiga överlevnad samt sätta mål för verksamheten och strategin. Vd ansvarar till största delen för att ta fram underlag och utkast när det gäller strategin och styrelsen beslutar om den. Fungerar det så i praktiken?

- Styrelsen initierar i hög grad strategiprocessen i ägardrivna/privata organisationer. Vd:n är en vanligare initiativtagare i noterade bolag och offentligt ägda verksamheter. Föreningar/stiftelser verkar också ha en hög andel där styrelsen tar initiativet, troligtvis på grund av mer fokus på styrelsearbetet. Det är värt att notera att om en organisation har en tydlig strategiprocess, så kan det vara processen som initierar att strategiarbetet, till exempel kan ett årshjul för strategiarbete användas för detta.

- För större organisationer är det oftare ledningsgrupper som fattar beslut om strategin. Detta hänger ihop med att större organisationer ofta har en struktur av mer självständiga affärsområden eller divisioner dit strategiarbetet delegeras.

- Det är en noterbar skillnad i procentsatserna runt vd:s roll. 26 % anger att vd sätter i gång processen, medan det är 10 % av vd:arna som har det slutliga godkännandet. Sammantaget har ägare och styrelse 85 % av godkännandena av strategier i de svarande företagen. Detta visar att teorin till stor del motsvaras av verkligheten och att strategiarbetet genomförs av den operativa verksamheten, men godkänns av styrelsen.

Vilka är involverad i strategiutvecklingen? (Ange alla som deltar)



Vilka är involverad i strategiutvecklingen? Uppdelat på storlek på organisation

	Mikro (1-9)	Liten (10-49)	Medelstor (50-249)	Stor (>250)
Ägarna	59%	65%	51%	48%
Styrelsen	59%	65%	73%	70%
VD	46%	88%	89%	81%
Ledningsgrupp	20%	70%	84%	89%
Utvalda specialister	15%	30%	31%	52%
Alla i organisationen	12%	15%	11%	19%

Vilka är involverade i strategiprocessen?

- Det är noterbart att ägarna är involverade i strategiarbetet när det gäller alla storlekar på bolag. Även om det avtar med bolagens storlek. Detta visar på ett väldigt operativt och aktivt ägararbete och att rollfördelningen ägare/styrelse inte alltid är klargjord.

- I mikroföretag är det ägare och styrelse som har klart högst andel svar med 59 % vardera. Detta är inte förvånande då ägarna ofta är aktiva i styrelsen och även i den operativa verksamheten.

- I de stora företagen är det som tidigare nämnts mer delegation av strategiarbetet. Här är det större svarsfrekvens på ledningsgrupp och specialister.

- Det mest förvånande är att det är många bolag där "alla i organisationen" är inblandade i strategiprocessen. Detta gäller tvärs över alla storlekar på bolag, även i kategorin "stor". Detta kan förklaras av att de som angett detta svar i mycket större utsträckning än de andra har en aktiv målstyrningsmodell som OKR, Balanced Scorecard, Hoshin Kanri eller ett eget ramverk. Av de som är medelstora och stora, och som anger "alla

i organisationen", så är det 100 % som har något formellt ramverk för målstyrning. Fördelningen är:

30 % OKR
20 % Hoshin Kanri
10 % BSC
40 % Eget ramverk

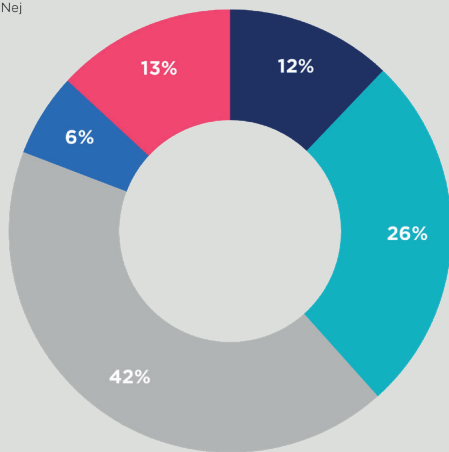
Detta visar att ett bra, strukturerat målstyrningsarbete gör att vi kan aktivera alla medarbetare i strategin!

- Att notera: De som angivit sin egen roll som "specialister" och "övriga roller" rapporterar mycket mindre involvering generellt i strategiarbetet – detta kan peka på en top-down-process eller att de främst arbetar i större organisationer där strategiarbetet är delegerat ner i organisationen.

- Slutsats: De som har en effektiv målstyrningsmodell verkar ha ett mycket mer inkluderande strategiarbete. De som engagerar specialister har ett strategiarbete som är mer begränsat i organisationen.

Har ni en process för strategiutveckling?

- Ja, den är väl dokumenterad samt utvecklas och förbättras strukturerat och periodiskt
- Ja, strukturerad och dokumenterad
- Ja, en informell process
- Nej, men vi funderar på att införa det
- Nej



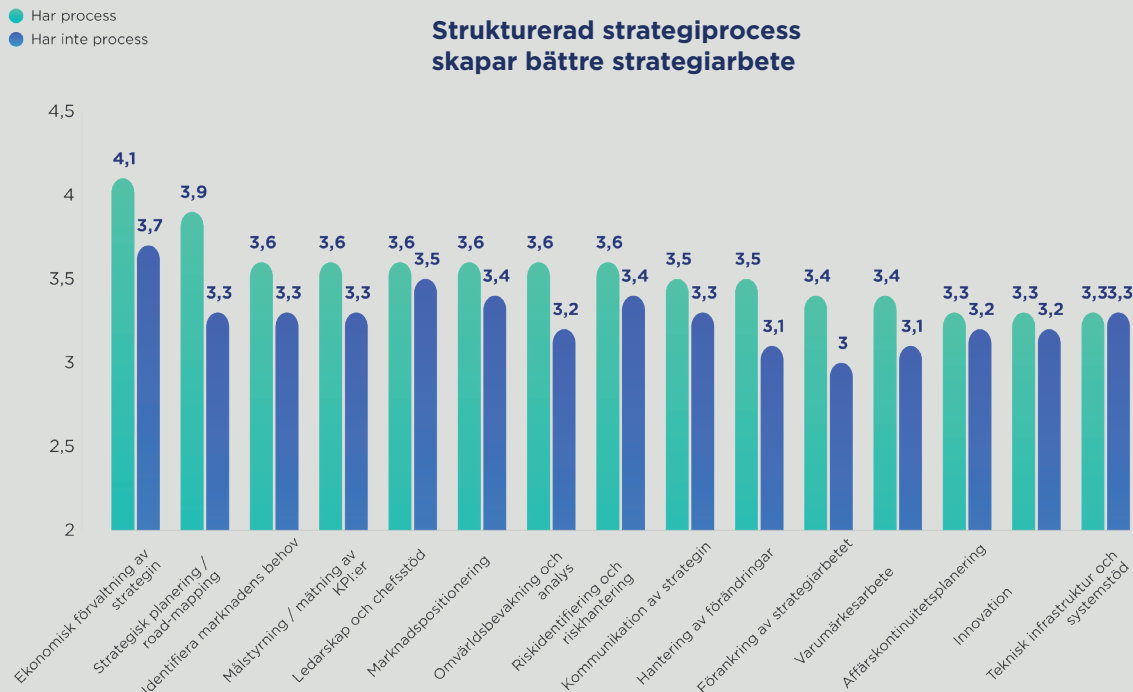
	Mikro (1-9)	Liten (10-49)	Medelstor (50-249)	Stor (>250)
Ja, väl dokumenterad och förbättras	5%	13%	16%	22%
Ja, strukturerad och dokumenterad	10%	30%	36%	22%
Ja, en informell process	59%	35%	31%	48%
Nej, men vi funderar på	0%	8%	9%	4%
Nej	27%	15%	7%	4%

Formell strategiprocess

- 19 % saknar process helt
- 42 % har en informell process
- 39 % har en dokumenterad process
- De som är bäst på strukturerade strategiprocesser är offentliga bolag och noterade bolag. Det är kanske inte så förvånande – de har högst krav på sig från externa intressenter.
- Stora och medelstora organisationer har oftast en etablerad strategiutvecklingsprocess. Det som är förvånande är hur ofta den är informell, det vill säga inte dokumenterad. Det är också förvånande att medelstora bolag är bättre än stora bolag på att ha en dokumenterad process.
- De privatägda bolagen är svaga när det gäller att ha en process som de kontinuerligt utvecklar, bara 9 % svarade att de har detta. Det är förvånande. Att 27

% av mikroföretagen har svarat att de inte har någon process för strategiutveckling är inte så förvånande.

- Mikro- och småföretag har oftare ingen eller en mer ad hoc-baserad strategiutveckling; de arbetar mer undersökande och experimentellt. Den låga siffran kan också bero på brist på resurser eller att processen sker informellt i små, ägarledda verksamheter. Det är lätt att ha strategiska diskussioner med alla berörda utan att arbetet är formaliserat.
- Om vi tittar på industrin ser vi ett tydligt mönster. Tillverkningsindustri, energi & miljö och IT/tech ligger högt i att ha strukturerade strategiprocesser. Tjänster och service samt utbildning/forskning visar större variation – vissa har processer, andra inte. Detta reflekterar med hög sannolikhet branschspecifika krav på planering eller certifiering.



Vad är resultatet av en tydlig strategiprocess?

- Vad händer om vi har en tydlig, dokumenterad strategiprocess? Vår hypotes var att en tydlig process gör att vi arbetar bättre och mer effektivt med strategifrågor. Resultatet bekräftar detta.

- Frågan i grafen är "Betygsätt din egen organisation inom följande områden", skalan är 1-5.

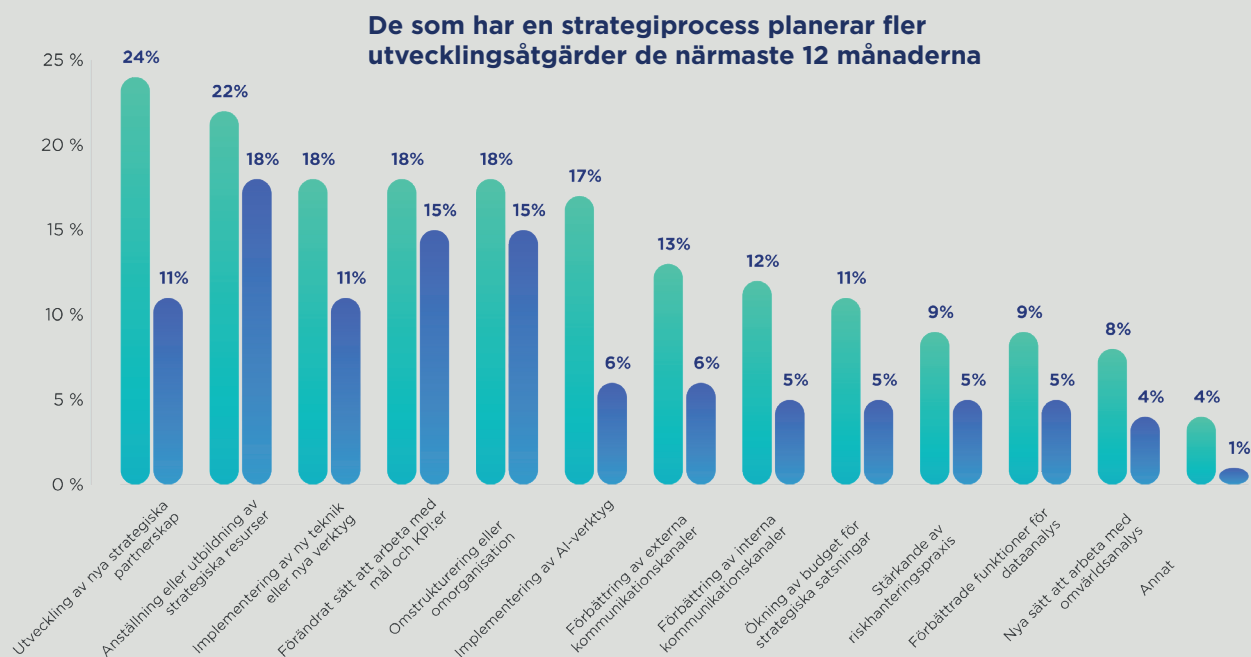
- Att ha en process har störst positiv påverkan på strategisk planering och affärsplanering. Tydliga skillnader ses också på målstyrning, marknadspositionering, hantering av förändringar och förankring av strategiarbetet. Detta är viktiga delar för att långsiktigt lyckas med verksamheten.

- En dokumenterad strategiprocess verkar inte ha nämnvärd påverkan på teknisk infrastruktur, innovation, kontinuitetsplanering, ledarskap och

varumärkesarbete. Sannolikt för att det ofta ligger i affärsprocesser och stödprocesser och därmed ofta är strukturerade i dessa processer.

- Att ha en informell process ger inte ett bättre utfall jämfört med att inte ha en process. Detta är lite förvånande. Att ha en informell process hade man kunnat förvänta sig skulle ge ett bättre resultat än att inte ha någon process. Men denna undersökning visar att så inte är fallet. För att få ett bättre strategiarbete behöver vi alltså dokumentera vår strategiprocess. Det enda området där en informell process ger bättre prestanda jämfört med att ha en dokumenterad process är hantering av förändringar.

● Har process
● Har inte process



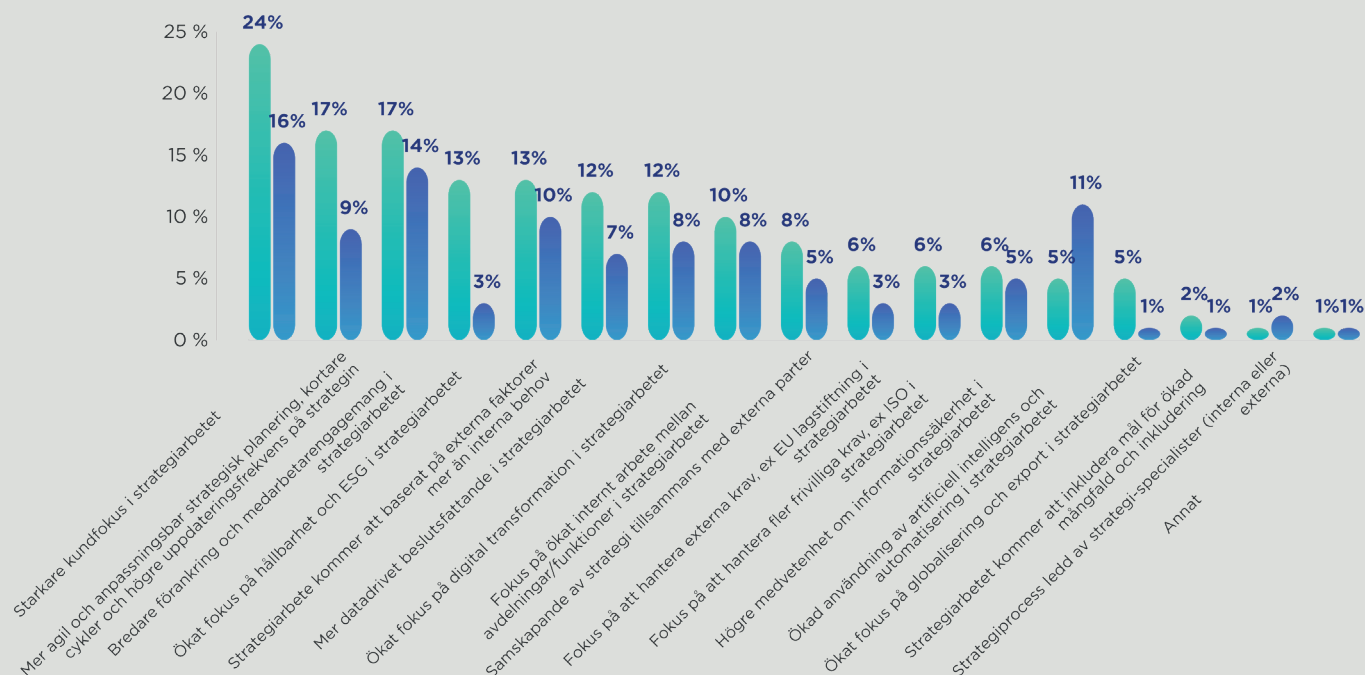
Vad är resultatet av en tydlig strategiprocess?

- När vi fortsätter analysen baserat på om organisationerna har en dokumenterad process eller inte så ser vi också att de som har en strategiprocess planerar fler utvecklingsåtgärder de närmaste 12 månaderna. Störst skillnad finns när

det gäller “Utveckling av nya strategiska partnerskap” och “Omstrukturering eller omorganisation”. En tydlig process verkar ge bättre underlag för vad vi behöver satsa på framåt, en tydligare riktning helt enkelt.

● Har process
● Har inte process

De som har en strategiprocess ser en större och mer omfattande utveckling de kommande 3 åren

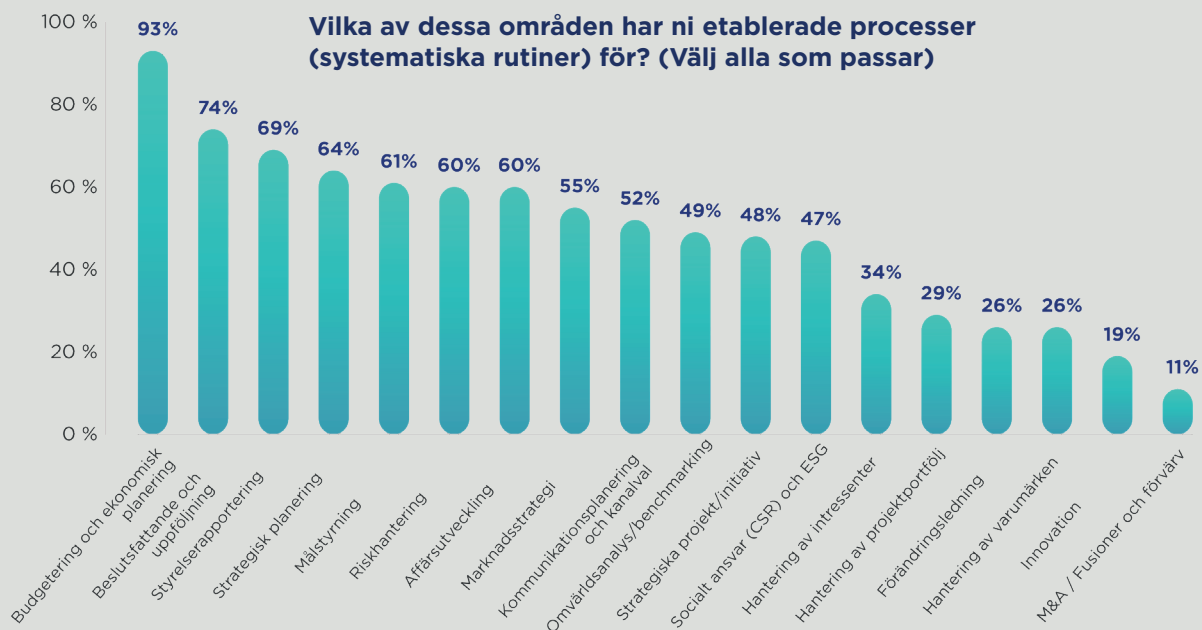


- Om vi förlänger tidsperspektivet till tre år så ser vi att de som har en strategiprocess ser en större och mer omfattande utveckling. Störst skillnad finns gällande "Hållbarhet och ESG i strategiarbetet".

- Endast ett område utvecklas mer hos de som inte har en strategiprocess: "Ökad användning av artificiell intelligens och automatisering i strategiarbetet". Denna punkt är intressant. Det är svårt att automatisera ett arbetsflöde som är otydligt, det vill säga inte en strukturerad process. Finns det förhoppningar att AI ska göra att vi slipper utveckla processer?

- Företag utan dokumenterad strategiprocess använder i högre utsträckning experter i sitt strategiarbete. Detta kan förklaras med att man inte har samma strategiska mognad och behöver ta in kompetens för att lösa uppgiften.

Slutsatsen är tydlig, för att få en så bra strategisk utveckling som möjligt i företagen, så bör vi ha en strukturerad strategiprocess!



Bredare perspektiv på processer

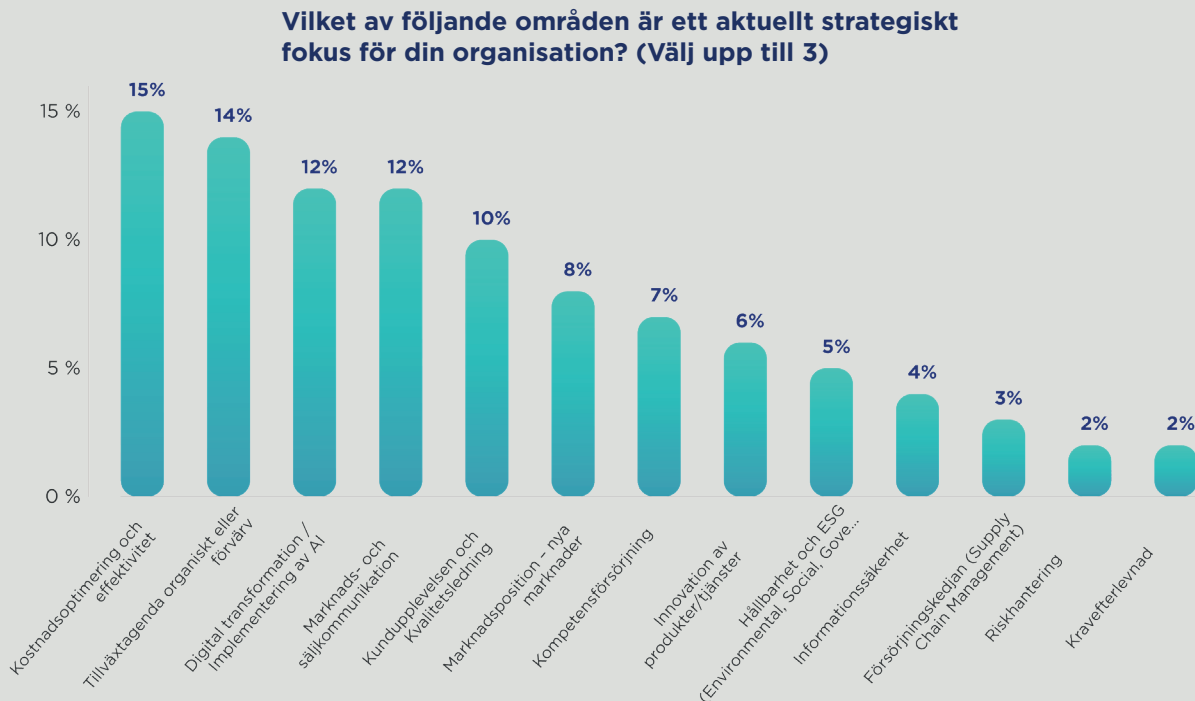
- Om vi zoomar ut från strategiprocessen och tittar bredare på vilka områden som organisationerna har angett att de har etablerade processer eller rutiner för så ser vi något intressant. Föga förvånande har nästan alla har processer för budget och uppföljning. Detta styrs till stor del av lagkrav och brukar vara en fråga alla styrelser har koll på.

- Målstyrning och riskhantering har också strukturerade processer i ca 60 % av organisationerna. Återigen så är det tydliga styrelsefrågor där det brukar finnas rapporteringskrav för vd.

- Varumärke, innovation och sammanslagningar & förvärv (M&A) ligger

i botten. Få jobbar med M&A, så det är förklarligt. Men innovation är kritiskt, och det borde vara högre på agendan. Även varumärket är viktigt, men förvånansvärt lågt värderat. Kan förklaringen vara att företagen arbetar med frågorna men mer ostrukturerat och ad-hoc? Oavsett detta så finns det stora vinster att hämta genom att utveckla dessa processer!

- Förändringsledning är något som blir viktigare när förändringstrycket ökar. Att bara 26 % av företagen har processer för förändringsledning är oroväckande. Hur hanterar de andra förändringar? Detta är en viktig förklaring till att projekt och initiativ misslyckas. Vi utför de tekniska delarna av projekten väl, men misslyckas med att få med oss människorna.

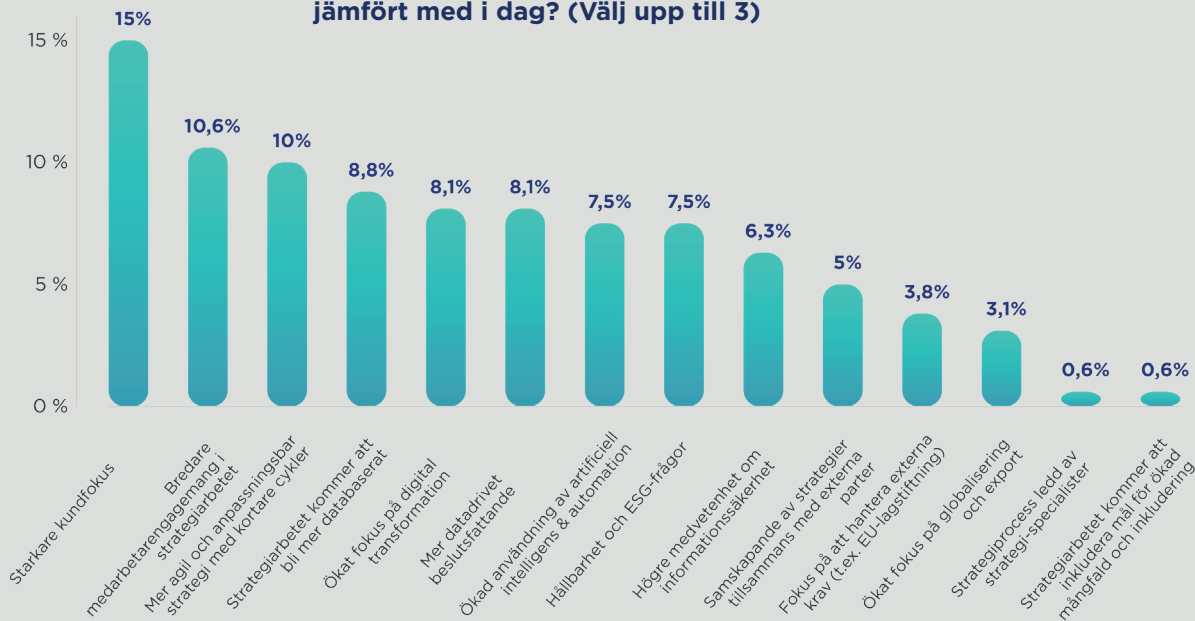


Fokus och Framtid

- Vad är prioriterat i det strategiska arbetet under 2025? Svaren reflekterar tydligt lågkonjunkturen med kostnadsbesparingar samt områden som ökar försäljningen och effektiviteten. Samtidigt jobbar man för att nå tillväxt.
- En förvånande punkt är att riskhantering hamnar så lågt, särskilt med tanke på omvärlden och upplevelsen av ökade hot. Allt tal om civilförsvar och hybridkrigsföring, kriminalitet och klimatförändringar verkar inte materialisera sig i form av ett mer aktivt riskarbete. Slutsatsen är att vi till stora delar är nöjda med det befintliga riskarbetet och inte ser något behov av att förbättra det.

- Även informationssäkerhet hamnar lågt i undersökningen, vilket är förvånande. Mängden IT attacker och brott ökar snabbt samtidigt som vårt beroende av internet är nästan totalt. Det finns två alternativa slutsatser – antingen saknas medvetenhet eller så saknas resurser för att vidta åtgärder. Speciellt intressant är att digital transformation och AI ligger på tredje plats. Så företag satsar på digitalisering men inte på IT säkerhet. Här finns uppenbarligen en stor risk i strategiarbetet som behöver beaktas.
- Innovation hamnar i mitten av listan av saker företagen fokuserar på, men som vi såg tidigare saknas strukturerade processer för innovationsarbete i de flesta verksamheter. Det finns med andra ord en stor potential för att effektivisera innovationsarbetet!

På vilka sätt tror du att din organisations strategiarbete kommer att utvecklas mest de kommande 3 åren, jämfört med i dag? (Välj upp till 3)



- Hur ser respondenterna på framtiden på tre års sikt? Vad vill vi utveckla mest jämfört med idag? Ett starkare kundfokus är tydlig etta. Detta matchar tidigare svar om tillväxt under aktuellt strategiskt fokus, men är ännu tydligare här.

- Större medarbetarengagemang och en mer agil strategi är också topplacerade. Här visar data att det finns en förståelse för att strategin behöver engagera alla i organisationen och att vi behöver en högre uppdateringsfrekvens i vår strategiska planering. Omvärlden förändras snabbare, så vi behöver justera våra planer snabbare. Den viktigaste frågan är hur vi ska lyckas med medarbetarengagemanget.

- Organisationer verkar förvänta sig ett mer agilt, inkluderande och marknadsorienterat strategiarbete framöver – där både kundens behov och snabba förändringar i omvärlden får större betydelse. Detta kan ses som ett skifte från ”strategi som plan” till ”strategi som anpassningsbar riktning”.

- Stora organisationer trycker särskilt på ökat kundfokus, mer omvärldsanalys, och samskapande av strategi. De har även förväntningar på starkare hållbarhetskoppling och ett mer datadrivet beslutsfattande.

- Mikro- och små företag lyfter främst snabbare strategirevideringar och enklare processer. De verkar sikta mot att bli mer agila snarare än att bygga ut analys och samskapande i stor skala.

- Det verkar också som om politiken i USA påverkar framtida fokus – mångfaldsarbete och export ligger i botten bland satsningsområdena. På många vis är det tecken i tiden, men samtidigt är exporten extremt viktig för Sverige. Att den inte är i fokus är oroande.



Implementering av strategin

- Hur ska vi lyckas implementera vår strategi? Detta är enligt CANEAs erfarenhet det svåraste med strategiarbetet. Ledarskapet är överlägsen etta i resultaten – både kulturaspekter och chefsstöd och engagemang täcker de två första platserna. Med tanke på önskemålen om ökat medarbetarengagemang och en mer agil strategi, så stämmer detta med våra förväntningar. Vi kan konstatera att ”mjuka” värden över lag har högre resultat än struktur och system i svaren.
- Trea är strategiska mål och KPI:er. Detta är bra, då vi i den här undersökningen tydligt ser att de som lyckas engagera alla medarbetare arbetar med strukturerad målstyrning. Samtidigt ligger uppföljning väldigt lågt i svaren. Att ha KPI:er i sig ger ingen effekt. Det är uppföljningen som ger resultat!

- Mjuka värden är viktiga, men förändringsledning ligger i mitten. Företagen har förstått att ledarskap är viktigt, men verkar inte ha förstått vikten av ett strukturerat förändringsarbete! Vi ser också i den här undersökningen att bara 26 % av de som svarat har processer för förändringsledning. Här finns en utmaning om vi ska lyckas med våra strategiska förflyttningar! Slutsatsen är att de mjuka värdena behöver kompletteras med en strukturerad förändringsledning och att målarbetet behöver stärkas med strukturer för aktiv uppföljning för att vi ska lyckas!

7 TIPS

för att lyckas med ledarskapet vid implementering av strategi

Att omsätta strategi i handling kräver mer än god planering – det kräver ett medvetet och engagerat ledarskap. Här är sju tips för att lyckas:

1. Anpassa din ledarstil

Olika faser och team kräver olika tillvägagångssätt. En situationsanpassad stil, där du växlar mellan att vara visionär, coachande eller delegerande, skapar bättre förutsättningar för engagemang och ansvarstagande.

2. Led förändringen aktivt

Implementering innebär ofta förändring. Använd principerna för förändringsledning: kommunicera tydligt, skapa delaktighet och hantera motstånd tidigt. Utan förståelse för människors reaktioner riskerar strategin att stanna på pappret.

3. Koppla strategin till vardagen

Visa hur strategin påverkar det dagliga arbetet. Medarbetarna måste förstå hur deras insatser bidrar till helheten för att kunna prioritera rätt och känna motivation.

4. Skapa tydliga mål och uppföljning

Målstyrning skapar fokus och riktning. Sätt upp mätbara mål, följ upp regelbundet och justera vid behov. Att uppmärksamma framsteg stärker drivkraften.

5. Säkra strukturer och processer

En tydlig struktur underlättar genomförandet. Roller, ansvar och beslutsgångar bör vara klargjorda för att undvika osäkerhet och dubbelarbete.

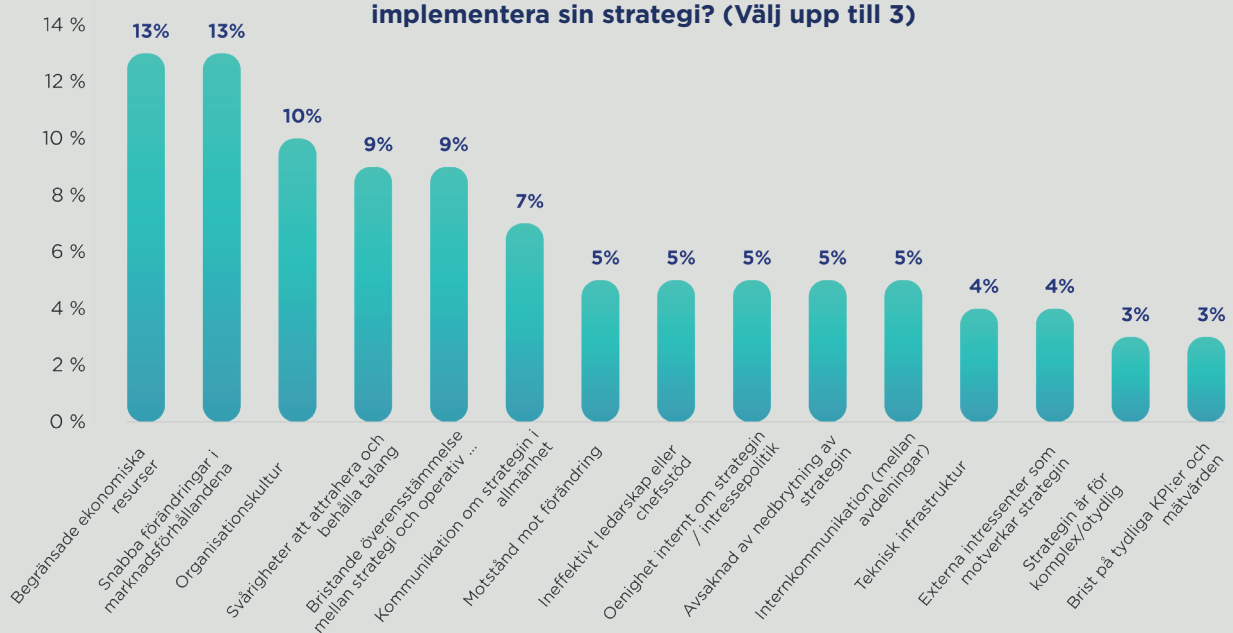
6. Bygg en kultur som stödjer strategin

Ledarskapet påverkar kulturen. Lev som du lär, uppmuntra önskade beteenden och ta itu det som motverkar framgång.

7. Stärk det kollektiva ledarskapet

Strategiimplementering är ett lagarbete. Involvera mellanchefer, nyckelpersoner och team i både planering och genomförande för att bygga ägarskap och uthållighet.

Vilka är de tre största utmaningarna som din organisation står inför när det gäller att implementera sin strategi? (Välj upp till 3)



Vilka hinder ser vi?

- Vi ser återigen att det är konjunkturfaktorer som får högst poäng. Ekonomiska resurser och snabba förändringar av marknadsförhållanden är de två viktigaste faktorerna. Detta stämmer bra med övriga svar i undersökningen.

- Osäkerheten i omvärlden ses som en stor utmaning, men på tidigare fråga har omvärldsbevakning fått relativt låga poäng. Det verkar saknas en koppling mellan identifierade problem och planer för hur strategin ska implementeras.

- En intressant notering är att respondenterna ser organisationskulturen som den tredje största utmaningen vid strategiimplementering. Samtidigt kom organisationskulturen på sista plats när vi dessförinnan hade frågat vad som var viktigast för att lyckas implementera strategin. Det ser ut som vi behöver fundera lite mer kring kulturfrågor när vi gör genomför ett strategiarbete!



Mål och målstyrning

- En fråga som anses vara viktig för att lyckas implementera strategin enligt ovan är att ha tydliga mål och KPI:er. Flera svarsalternativ kunde anges på frågan då många av alternativen inte är ömsesidigt uteslutande.
- Data visar att totalt 48 % av respondenterna använder ekonomidata för målstyrning. Detta är en förvånande låg siffra. Det är möjligt att de som svarar håller isär ekonomirapporteringen och målstyrningen.
- När det gäller strukturerade ramverk är det vanligast att använda "egna ramverk". De kan vara både enkla och komplicerade enligt vår erfarenhet. Fördelarna är att de ofta är anpassade till den verksamhet som bedrivs och de behov som finns.
- Vi ser också att enkla modeller överväger i användandet. Det betraktar vi som logiskt. För de mer avancerade modellerna krävs en hel del administration och förståelse för hur de ska användas.
- Vi noterar att 13 % av respondenterna inte använder några ramverk alls.
- Av de mer komplexa modellerna är det BSC som är etta, följt av strategiska kartor och OKR. Hoshin Kanri återfinns främst inom tillverknings- och fordonsindustrin, vilket kan kopplas till att detta är branscher som arbetar mycket med lean, och därmed har ett tankesätt som passar den modellen väl.
- Som noterat tidigare i undersökningen – de företag som lyckas engagera alla i sitt strategiarbete använder någon typ av strukturerat målstyrningsarbete i sin verksamhet. Det verkar finnas en koppling mellan ett välfungerande målstyrningsarbete och engagemang i strategiarbetet.

Slutsatser och summering

Det har varit mycket intressant att bearbeta data i den här undersökningen. Vissa saker kans ses som självklara medan andra är klart intressanta. Några saker som tydligt står ut är:

- Kopplingen mellan en dokumenterad strategiprocess och resultatet är tydlig. Företag som har en tydlig process lyckas bättre på nästan alla områden som ingår i undersökningen.
- Ledarskap och kultur betraktas som viktiga faktorer för att lyckas med implementeringen. Samtidigt framkommer vissa otydligheter när det gäller hur man ser på organisationskulturens roll i strategiarbetet.
- Det finns utmaningar runt förändringsledningen. Det är få organisationer som har en tydlig process för förändringsledning, samtidigt som det ses som viktigt att få medarbetarengagemang och en bra förankring av strategin.
- De företag som lyckas engagera alla i strategiarbetet har antingen en direkt inblandning av alla i själva strategiprocessen eller ett tydligt målstyrningsarbete.
- Digitalisering och AI är viktiga frågor för framtiden, men IT och informationssäkerhet får väldigt låg prioritet. Detta kommer att leda till problem på lång sikt.
- Risk- och kontinuitetsarbete får också låga resultat i termer av hur viktiga områdena är och hur duktiga vi anser oss vara. Även detta kan skapa utmaningar på sikt.
- Innovationsarbete ses som viktigt av många, men även här sakas processer för hur man arbetar med innovation.

CANEA noterar att det finns många områden att förbättra när det gäller strategiarbetet i svenska företag. Vi hoppas att fakta och data kan underlätta att fatta rätt beslut och förbättra strategiarbetet.

Vi hjälper organisationer att
växa och nå sin fulla potential
inom verksamhetsutveckling.

→ Konsulttjänster

→ IT-lösningar

→ Utbildningar