

•



Evergreens är företag som under en följd av år har varit mer framgångsrika än sina kolleger i branschen och visat sig ha förmåga att överleva långsiktigt.

EvergreenSpegeln

Spegeln är ett instrument med ett antal påståenden som representerar den 4+2-formel som visat sig ge 90% sannolikhet för långsiktigt uthållig framgång för de företag som följer den. Den bygger på en undersökning som genomfördes under fem år med början 1996. Studien omfattade 160 stora företag under en 10-årsperiod. Mer information om studien finns dels i en artikel *What Really Works* (HBR July 2003) av Nitin Nohria, William Joyce och Bruce Robertson, dels på [sidan 12](#) i detta dokument.

Hur kan spegeln användas?

EvergreenSpegeln kan t ex användas av en ledningsgrupp eller styrelse. Den kan ge gruppen en gemensam utgångspunkt för en dialog om vad man bör inrikta sig på om man vill skapa bättre förutsättningar för långsiktigt uthållig framgång i den verksamhet man har ansvar för.

Låt varje deltagare i gruppen var för sig ta ställning till påståendena. Ställ samman resultatet och för sedan en dialog för att utveckla samsyn beträffande vilka åtgärder som erfordras. Därefter inriktar sig gruppen på att bestämma vilken eller

vilka av de primära tillämpningarna och vilka två av de fyra sekundära tillämpningarna man ska prioritera att starta med.

Gör så här

Ta ställning till varje påstående för sig. Tänka efter hur du egentligen ska svara. Alla tolkar inte verkligheten på samma sätt, men undvik att "frisera resultatet". Man lurar bara sig själv och resultatet förlorar dessutom sitt värde som utgångspunkt för en gemensamm utvecklingsdialog.

4+2-formeln

Professor Nohria och hans team fann att de mest framgångsrika företagen i hög grad kunde instämma i alla de påståenden som gäller de 4 primära tillämpningarna: *strategi, utförande, kultur* och *struktur* och i påståendena för 2 av de fyra sekundära tillämpningarna: *talang, innovation, ledning* och *samverkan*. Detta resultat ligger bakom valet av 4+2-formeln som begrepp.

1. Strategi Oavsett vilken strategi ni har valt :lågpris, top-of-the-line-kvalitet eller innovativa produkter och tjänster så kommer strategin att fungera om den är klart definierad, tydligt kommunicerad och rätt förstådd av medarbetare, kunder, samarbetspartners och investerare .		0 = inte alls 1 = i viss mån 2 = i stort sett 3 = helt och hållet			
Jag anser att påståendet stämmer in på vår verksamhet i grad 0-3		0	1	2	3
11	Vår strategi fokuserar på ett tydligt kundvärde.				
12	Vår strategi har utvecklats från fronten och inåt. Den bygger på vad våra kunder, samverkanspartners och investerare säger - och på hur de beter sig - inte på känsla, erfarenhet eller intuition.				
13	Vi finjusterar vår strategi fortlöpande p g a förändringar i marknaden - t ex ny teknik, sociala trender, lagstiftning eller nya produkter från konkurrenter.				
14	Vår strategi kommuniceras tydligt och konsekvent både inom organisationen och till kunder och andra externa intressenter.				
15	Vi fokuserar vår valda strategi. Vi är helt inriktade på att utveckla kärnverksamheten och passar oss för sådant som vi inte känner till.				
Du har givit din verksamhet poäng av 15 möjliga					

2. Motsvara förväntningar (utförande) Det gäller att göra "rätt från början" i bemärkelsen att alltid motsvara kundernas förväntningar. Det är inte nödvändigt - kanske inte ens önskvärt - att överträffa förväntningarna, men kunder får inte bli besvikna.		0 = inte alls 1 = i viss mån 2 = i stort sett 3 = helt och hållet			
Jag anser att påståendet stämmer in på vår verksamhet i grad 0-3		0	1	2	3
21	Vi levererar produkter och tjänster som alltid motsvarar våra kunders förväntningar.				
22	Alla våra medarbetare som har kontakt med kunder har mandat att fatta beslut så att vi reagerar snabbt när förutsättningarna på marknaden ändras.				
23	Vi strävar ständigt efter att göra oss av med alla former av överdåd och onödiga kostnader.				
24	Vi strävar efter att förbättra produktiviteten dubbelt så mycket som genomsnittet i branchen.				
Du har givit din verksamhet poäng av 12 möjliga					

3. Kultur Somliga hävdar att om organisationskulturen ger folk anledning att trivas så löser sig alla problem. I denna undersökning har man funnit att höga förväntningar på verksamhetens prestationer är betydligt viktigare.		0 = inte alls 1 = i viss mån 2 = i stort sett 3 = helt och hållet			
Jag anser att påståendet stämmer på vår verksamhet i grad 0 till 3		0	1	2	3
31	Alla chefer och medarbetare stimuleras på olika sätt att göra sitt allra bästa.				
32	Alla chefer och medarbetare har mandat och förväntas ta självständiga beslut för fortlöpande förbättringar - inklusive i de egna arbetsuppgifterna.				
33	Genomförda förbättringar uppmärksammas och belönas, och våra ambitioner ökar fortlöpande.				
34	Uppmärksamhet och erkänsla för goda prestationer är lika viktigt som att insatserna också avspeglas i lönekuvertet.				
35	Vi har en kombination av tydliga utmaningar och hög grad av arbetstillfredsställelse på våra arbetsplatser.				
36	Vi har tydliga värderingar som alla förstår och respekterar i vår verksamhet.				
Du har givit din verksamhet poäng av 18 möjliga					

4. Struktur Det finns olika uppfattningar om hur en verksamhet ska vara organiserad, geografiskt, funktionsvis, per produkt etc. Det som verkligen har betydelse för resultatet är om organisationsstrukturen är obyråkratisk och ger medarbetare stöd för att förenkla arbetet.		0 = inte alls 1 = i viss mån 2 = i stort sett 3 = helt och hållet			
Jag anser att påståendet stämmer på vår verksamhet i grad 0 till 3		0	1	2	3
41	Vi strävar efter enlighet. Det är lätt för våra medarbetare att arbeta i vår verksamhet och för andra att samverka med oss.				
42	Vi strävar efter öppenhet. Samarbete inom och mellan olika delar av verksamheten stimuleras och "alla kan få veta allt".				
43	Vi har våra bästa medarbetare närmast "fronten", där den viktigaste delen av verksamheten finns.				
44	Vi har ett system där alla prestigelöst och generöst delar med sig och tar del av varandras kunskaper				
Du har givit din verksamhet poäng av 12 möjliga					

5. Talang Vi uppmärksammar talangfulla medarbetare och ger dem möjlighet att utvecklas vidare inom verksamheten		0 = inte alls 1 = i viss mån 2 = i stort sett 3 = helt och hållet			
Jag anser att påståendet stämmer på vår verksamhet i grad 0 till 3		0	1	2	3
51	Så ofta det är möjligt rekryterar vi medarbetare som visat goda resultat inom företaget till mellan- och högre befattningar.				
52	Vi har byggt upp och vidareutvecklar fortlöpande de bästa utbildnings- och utvecklingsprogram som finns för våra medarbetare.				
53	Vi utformar befattningar och projektuppdrag så att de ska vara utmanande och utvecklande för våra bästa medarbetare.				
54	Högsta ledningen är aktivt engagerad i rekrytering, urval och utveckling av medarbetare.				
Du har givit din verksamhet poäng av 12 möjliga					

6. Innovation En verksamhet är innovativ om den rör sig smidigt och snabbt, utvecklar innovativa produkter och tjänster och förutser omstörtande händelser i branschen snarare än att försöka anpassa sig när något redan har inträffat.		0 = inte alls 1 = i viss mån 2 = i stort sett 3 = helt och hållet			
Jag anser att påståendet stämmer på vår verksamhet i grad 0 till 3		0	1	2	3
61	Vi söker ihärdigt efter ny teknik för att kunna utveckla nya innovativa produkter och tjänster.				
62	Vi tvekar aldrig att lägga ner en produkt om det verkar vara möjligt att ersätta den med en ny som är bättre.				
63	Vi tar in ny teknik och förbättrar fortlöpande alla våra processer, inte bara dem som gäller nya produkter och tjänster.				
Du har givit din verksamhet poäng av 9 möjliga					

7. Ledning Valet av VD kan bidra till att förbättra verksamhetens prestationer väsentligt		0 = inte alls 1 = i viss mån 2 = i stort sett 3 = helt och hållet			
Jag anser att påståendet stämmer på vår verksamhet i grad 0 till 3		0	1	2	3
71	I vårt företag har vi kopplat ledningens kompensations-system till prestationer.				
71	Ledningen stimulerar cheferna att utveckla kontakterna med medarbetare på alla nivåer i företaget.				
73	Ledningen stimulerar cheferna att skärpa upp sin förmåga att upptäcka både nya möjligheter och nya problem på ett tidigt stadium.				
74	Vi har styrelseledamöter med ett starkt eget engagemang i att verksamheten är framgångsrik.				
Du har givit din verksamhet poäng av 12 möjliga					

8. Samverkan Organisk utveckling och tillväxt är viktigt, men företag kan också bli framgångsrika genom samgående och samverkan med andra företag.		0 = inte alls 1 = i viss mån 2 = i stort sett 3 = helt och hållet			
Jag anser att påståendet stämmer på vår verksamhet i grad 0 till 3		0	1	2	3
81	Vi går samman med verksamheter som ger hävstångseffekt på redan existerande kundrelationer och som är komplement till vår egen kärnverksamhet.				
82	För partnerskap söker vi samarbete med verksamheter där båda parter starka sidor tas tillvara på ett bra sätt.				
83	Vi har ett genomtänkt system för att identifiera, avgränsa och utveckla överenskommelser så att vi kan ta tillvara möjligheter till samverkan.				
Du har givit din verksamhet poäng av 9 möjliga					

Primära tillämpningar "Vinnarna" i de 40 branschgrupperna hade höga poäng i alla de primära tillämpningarna.	Max Poäng	
Strategi	15	
Utförande	12	
Kultur	18	
Struktur	12	
Summa för primära tillämpningar	57	
Sekundära tillämpningar "Vinnarna" i de 40 branschgrupperna hade höga poäng i två av de sekundära tillämpningarna.		
Talang	12	
Innovation	9	
Ledning	12	
Samverkan	9	
Summa för sekundära tillämpningar	41	
Verksamheter med höga poäng för fyra primära och två sekundära tillämpningar har 90% chans att vara långsiktigt och uthålligt framgångsrika, därav uttrycket 4+2-formeln		

Evergreen enligt 4+2-formeln

Evergreenprojektet startade 1996 och genomfördes under fem år. Det hade sin upprinnelse i två [frågor](#)¹:

- Hur kommer det sig att vissa företag år efter år presterar bättre än sina konkurrenter och kolleger?
- Det finns hundratals välkända "verktyg" och metoder för att driva verksamhet. Vilka av dessa rekommenderade hjälpmedel ger verkligen stöd för företags strävanden att bli uthålligt [framgångsrika](#)?²

Forskarteamet under ledning av professor Nitin Nohria vid Harvard Business School bestämde sig för att genomföra undersökning för att avslöja hemligheten bakom *evergreen business success*. Projektet engagerade mer än 50 ledande akademiker och konsulter som använde sig av allmänt accepterade vetenskapliga instrument och metoder för att identifiera och analysera erfarenheter från 160 företag över en period på 10 år.

Man valde ut hundratals företag som skilde sig från varandra i termer av total lösamhet för sina aktieägare. För att tillmötesgå de kritiker som menar att "aktieägarvärdet" är irrelevant och av den anledningen föredrar redovisat resultat genomfördes en grundlig finansiell analys av alla företagen i studien. Man fann då att de bästa företagen var desamma oavsett vilka mått man använde för jämförelsen. Enskilda företags resultat påverkas ju inte bara av deras egna prestationer utan också av förutsättningarna i branschen. Därför grupperades företagen i studien i "branschgrupper".

Ur den ursprungliga listan över företag valde man ut 160 för mer detaljerade undersökningar. Majoriteten av dessa var mycket stora med svenska mått. De hade

börsvärden mellan 100 miljoner och 6 miljarder US dollars. Företag som hade misslyckats helt valdes bort. Även konglomerat valdes bort på grund av att de inte skulle låta sig jämföras med andra företag på ett meningsfullt sätt. De 160 företagen fördelades på 40 väl avgränsade branschgrupper. För att göra jämförelserna så korrekta som möjligt var man noga med att företagen i varje kvartett var någorlunda lika varandra i början av tioårsperioden, 1986. Det gällde storlek, omfattning, finansiell ställning, lönsamhet och framtidsutsikter.

I början av tioårsperioden var de fyra företagen i varje grupp alltså mycket lika, men de skilde sig ganska snart från varandra. Forskarna klassificerade företagen i varje grupp i fyra arketyper: *vinnare*, *accelererade*, *retarderare* och *förlorare*. Vinnarna var bäst i båda femårsperioderna. Accelererarna gjorde inte särskilt bra ifrån sig i den första perioden, men accelererade i den andra. Retarderarna visade goda resultat i den första men tappade sugen i den andra femårsperioden och förlorarna lyckades inte särskilt väl varken i perioden 1986-90 eller 1991-96.

Genom att samtidigt studera företag vars resultat förändrades av någon orsak kunde forskarteamet hålla isär orsak och verkan. Man kunde identifiera vilka tillämpningar (management practices) som verkligen gav resultat. De kunde alltså dra säkra slutsatser och konstatera att om en verksamhet utvecklade sin skicklighet i vissa tillämpningar så skulle det garantera goda resultat och om man fumlade med dessa insatser så skulle resultaten utebli. Man använde sig av tre speciella tillvägagångssätt för att bestämma vilka tillämpningar som ledde till vilka resultat:

- 1 Man startade med en översikt (survey) där man identifierade mer än 200 olika tillämpningar som ansågs vara effektiva. Det gällde både ganska breda åtgärdsområden som strategi, innovationer och verksamhetsprocesser och mer speciella som 360 graders feedback, "supply chain management" och användningen av intranet. All officiellt tillgänglig information om de 160 företagen samlades in och kodades för var och en av de 200 tillämpningarna på en femgradig skala (1= jämförelsevis oskicklig tillämpning och 5= mycket skicklig i jämförelse med

andra företag). Tillförlitligheten i observationerna verifierades genom insamling av information från andra källor bl a chefer och f d chefer i de respektive företagen.

- 2 Man gjorde detaljerade undersökningar för de tillämpningar som man hade identifierat som antingen verkningsfulla, verkningslösa eller skadliga för företagens [prestationer](#)². Denna andra avdelning i undersökningen som genomfördes på forskarteamets uppdrag av akademiska experter gjorde det möjligt att verifiera och dra mer långtgående slutsatser av den information som samlats in i den inledande översikten.
- 3 Man samlade in och analyserade hundratals dokument som rörde de 160 företagen – tidnings- och tidskriftsartiklar, cases som användes i undervisnings-sammanhang, data från myndigheter och rapporter från börsanalytiker. För varje företag samlades dokumentation som fyllde upp en hel arkivpärm. Totalt inbringade studien 60.000 olika dokument. Denna tredje avdelning i studien inkluderade "recensioner" från journalister som kan antas ha betydelse för hur företaget värderas av marknaden. Denna analysgenomgång verifierade slutsatserna från de två tidigare.

Slutsatsen, *4+2 formeln* för uthållig framgång, var att vinnarna i de fyrtio grupperna på ett skickligt sätt använde sig av alla fyra primära tillämpningar och två av de sekundära. Vilka två man hade valt spelade ingen roll och om man använde sig av mer än två gav det ingen utdelning i verksamhetens prestationer.

Artikeln som ligger till grund för EvergreenSpegeln kan laddas ner från Harvard Business Reviews webbplats. Nitin Nohria, William Joyce and Bruce Robertson *What Really Works* HBR July 2003. [Reprint RO307C; HBR OnPoint 4260](#). Klicka på länken så kommer du till beställningssidan. En elektronisk kopia kostar 7 USD.

Noter

1. Detta är alltså ytterligare en studie för att kartlägga orsaken till att vissa företag lyckas så mycket bättre än andra. Ingenting i denna studie motsäger t ex Jim Collins slutsatser i *Good to Great*. Evergreenstudien är dock strukturerad på ett annorlunda sätt. Collins slutsatser refereras i andra kapitlet *6+1 principer* i Lars Wibergs *Idé som praktik*.
2. Den s k IQS-studien (International Quality Study) från 1990 genomfördes av Ernst & Young på uppdrag av American Quality Foundation. Här identifierades 900 kvalitetsmetoder. Man delade in företagen i high, medium och low performers och man fann att bara tre av alla dessa metoder gjorde nytta oavsett i vilken kategori företagen fanns. De flesta metoderna var verkningslösa om de användes i fel sammanhang. Några var t o m skadliga. IQS-rapporten refereras i Kapitel 3 *Kvalitet och lärande* i Lars Wiberg *Gränslandet – ledarskap för medarbetares delaktighet och verksamhetens förnyelse*.