

Ny ISS-strategi kræver ekstremt fokus



Foto: Arkivfoto: Mads Claus Rasmussen/Ritzau Scanpix

■ **OPINION** | Af Jesper Krogh Jørgensen, CEO & stifter, CustomerExperienceOffice.com

27. DEC. 2018 KL. 13:00

Eksklusivt for kun

Alle gode strategier starter med kunderne og handler om, hvad man skal sige ja og nej til. Hvilke kunder man skal fokusere på, og hvilken værdi man skal skabe for dem. Resultater det i, at man vælger at skære forretningen til, kan det være en stor fordel for både kunder, medarbejdere og aktionærer.

Den nye strategiske retning for ISS

Mandag 10. december meldte ISS ud, at man vil frasælge næsten halvdelen af kunderne og 100.000 ansatte i 13 lande. Det vil blive et farvel til over 60.000 kunder og forhåbentlig goddag til få, men markant større og mere lønsomme, nye af slagsen.

Det kan man da kalde fokusering, der vil noget. Og min umiddelbare analyse er, at det kan vise sig at være den helt rigtige beslutning.

Relateret indhold

Tilføj søgeagent

ISS
The Economist
McKinsey

Organisationer

ISS
McKinsey
The Economist

For kan man skære næsten halvdelen af sine kunder og de 13 mest marginale geografiske markeder bort, og samtidig kun miste 8% af sin indtjening, bør man sikkert gøre det. I hvert fald hvis den resterende del af forretningen – som hos ISS - har et stort vækstpotentiale og ikke bliver påvirket alt for negativt.

Så de 2-2,5 mia. kr., ISS forventer at få for de mindst rentable kunder, vil give bedre afkastmuligheder i deres kernemarked (de 1000 største virksomheder i verden).

Dette forudsætter dog, at ISS udnytter det fulde potentiale af den nye fokusstrategi. Det kræver, at en håndfuld vigtige effekter realiseres:

- 1) Endnu bedre tiltrækning, fastholdelse og udvikling af netop de nøglekunder i kerneforretningen, som har det største vækst- og indtjeningspotentiale.
- 2) Frigørelse af ressourcer og reduktion af kompleksitet og dermed lavere finansielle og forretningsmæssige risici.
- 3) Tilretning og krystalklar kommunikation af virksomhedens samlede værditilbud, så det bliver endnu mere attraktivt og relevant for kernemålgruppen.
- 4) Bedre udnyttelse af kundetilfredsheds- og NPS-målinger for at fastholde og udvikle de eksisterende kunder og samtidig gøre dem til proaktive ambassadører.
- 5) Endnu mere effektiv identificering, udvælgelse og tiltrækning af de mest attraktive nye kunder (f.eks. gennem bedre udnyttelse af win- og tvilling-analyser)

Opnåelse af disse effekter er dog kun en forudsætning, men ikke nogen garanti for succes.

Succes - med alle typer af strategiarbejde - forudsætter en stærk eksekvering. For det er - som bekendt - bedre at implementere en middelmådig strategi fuldt ud end at eksekvere en genial strategi delvist.

Succes med strategieksekvering kræver en stærk føling med kunderne, digitaliseret forandringsledelse og massivt fokus på eksekvering.

En analyse fra Bain viser, at 80 pct. af topchefer mener, at netop deres virksomheder er bedre til at skabe gode kundeoplevelser end konkurrenterne. Men det er sølle 8 pct. af deres kunder enige i. Dette gab kan føre til, at indsatserne baseres på gætterier fremfor fakta. Det er ekstra risikabelt for en strategi, der fokuserer på færre men mere attraktive kunder. Så her bør topledelsen investere endnu mere tid på at forstå nøglekunderne.

I McKinsey Quarterly står der, at det tager seks gange så lang tid at kommunikere en ny strategi ud til alle i organisationen, som det tog ledelsen at udvikle den. Artiklen er heldigvis 15 år gammel. For der er vist ikke mange virksomheder, der i dag ville overleve med en så lav hastighed. Nu kan man heldigvis understøtte eksekveringen med digitale løsninger, som gør den både hurtigere, bedre, billigere samt mere involverende, ensartet og vedholdende.

Mindre end tre timer. Det er, hvad de fleste topledere bruger hver måned på strategiarbejde ifølge The Economist. Jeg håber, at du bruger mere end dette, og at tiden bruges effektivt. Det er min erfaring, at den mest effektive måde at fordele sin tid på er ved at anvende 10 pct. på analysen, 10 pct. på strategiformuleringen og 80 pct. på eksekveringen.

Hånden på hjertet, bruger du tilstrækkeligt tid på strategiarbejdet - og anvendes den optimalt?

Er du privatinvestor, og søger du ny viden om aktiemarkedet? Børsen lancerer nu Facebook-gruppen Børsens Aktienetværk, hvor vi forsøger at skabe et unikt rum for seriøs aktiedebat. Lyder det interessant? Bliv medlem af gruppen her:

© Dagbladet Børsen

Ifølge lov om ophavsret er det kun tilladt at tage én papirkopi til privat brug. Yderligere kopiering må kun ske efter aftale med Dagbladet Børsens chefredaktion. Henvendelse skal ske til Peter Utzon på e-mail: peut@borsen.dk

Forsiden lige nu
