

Kære topleder, bruger du tid nok på din strategi?



■ LEDELSE & ORGANISATION | Af Jesper Krogh Jørgensen

15. dec. 2017

Mindre end tre timer. Det er hvad de fleste topledere bruger hver måned på strategiarbejdet ifølge en analyse af 190 globale virksomheder af the Economist Intelligence Unit. Jeg håber, at du bruger mere end de tre timer, men uanset om du bruger én eller 20 timer om måneden, bør du selvsagt bruge dem bedst muligt. Det er min erfaring, at den mest effektive måde at fordele sin tid på i de tre faser i en strategiproces er 10/10/80. 10 pct. på analyse, 10 pct. på strategiformulering og 80 pct. på eksekvering.

Jeg oplever, at mange topledere ikke kender deres samlede tidsforbrug, procentfordelingen mellem de tre faser, eller hvor effektivt de udnytter deres tid. Det er selvsagt umuligt at måle effekten, men jeg tror, at aktionærerne i danske virksomheder går glip af mange milliarder på grund af for lidt eller ineffektivt strategiarbejde.

## RELATERET INDHOLD



Foto:

## FAKTA

**Jesper Krogh Jørgensen**  
PA Consulting

Jesper Krogh Jørgensen skriver om kundeloyalitet i

Det mest synlige eksempel er, når virksomheder for sent identificerer eller reagerer på væsentlige ændringer i omverdenen som f.eks. helt nye kundebehov, nye konkurrenter, ny teknologi eller helt nye måder at dække kundernes behov på. For derved åbner man en flanke, der kan resultere i, at selv en stærk markedsleder på kort tid mister nogle af sine mest lønsomme markedsandele. Så snart dette bliver synligt, resulterer det ofte i meget store kurstab for aktionærene. Senest er dette illustreret med Matas, hvor aktiekursen det seneste halve år er faldet med over næsten 30 pct., mens C20-indexet kun faldt 3 pct. i den samme periode.

Mon ikke det i høj grad skyldes, at de ikke har været hurtige nok til komme med et strategisk modtræk til den nye lavpriskonkurrent Normal. Faktum er i hvert fald, at Normal har haft en vækst på hele 12.000 pct. p.a., mens Matas i omtrent den samme periode har haft et fald i både omsætning og indtjening. Halvårsrapporten fra Matas, som blev publiceret i starten af november, indeholder en lang række strategiske initiativer som modtræk til Normal. Problemet er bare, at aktionærene mener, det strategiske modtræk er "for lidt og for sent". For selvom aktiekursen siden offentliggørelsen af den nye strategi er steget lidt, er Matas blevet 30 pct. mindre værd de seneste seks måneder.

De fleste succesfulde virksomheder sikrer et effektivt samspil mellem strategiprocessens tre faser. Det er især vigtigt at monitorere effekten af de strategiske tiltag løbende, så man i tide kan justere både de enkelte strategiske tiltag og den samlede strategi, da den jo typisk indeholder en række tiltag, som er gensidigt afhængige. Oveni sikrer man, at man holder øje med de vigtigste trends i omverdenen, og at man kan nå at reagere på større ændringer, før det er for sent.

## Luk kompleksitetsgab med strategisk analyse

Ifølge undersøgelsen "Capitalizing on Complexity/Insights from the Global CEO Study" som IBM gennemførte i 2016 med besvarelse fra over 1.500 CEOs, er deres største udfordring det såkaldte kompleksitetsgab. 80 pct. forventer, at kompleksiteten for deres virksomhed vil øges, men under halvdelen af dem føler sig forberedt på denne forandring. Det er derfor vigtigere end nogensinde, at du bruger 10 pct. af dit strategiarbejde på at monitorere og analysere de trends, som bidrager mest til øget kompleksitet.

Derfor bør din strategiske analyse ikke kun bero på avancerede kvantitative analyser. Den bør i mindst lige så høj grad basere sig på kvalitative etnografiske studier af jeres kunders og

en tid, hvor kunderne aldrig har været mere illoyale. Han undersøger, hvordan organisationer arbejder strategisk og praktisk med at øge kundetilfredsheden, hvordan de måler den, og hvordan de indarbejder et stærkere kundefokus i organisationen og skaber bedre serviceoplevelser for kunderne. Han ser på den nyeste research inden for feltet, eksempler fra det virkelige liv og globale tendenser i en tid, hvor kunderne har taget magten.

Jesper er Global Head of Customer Strategy & Loyalty i PA Consulting Group. Han har over 25 års erfaring med at udvikle og måle kundeloyalitet for en række af de største danske virksomheder på både strategisk og operationelt niveau. Han har i en årrække været redaktør af Børsens Ledeshåndbøger om kundeloyalitet og har forsket i emnet på CBS. Han er ekspert hos blandt andet Forrester Research, sidder i dommerpanelet for Danmarks Mest Anbefalede Virksomhed DMAV.DK, og holder flittigt foredrag på danske og europæiske konferencer.

slutbrugeres faktiske adfærd. Det er nemlig den eneste måde, I får indsigt i deres udækkede og uarticulerede behov før konkurrenterne. Analysen skal ikke bare rette sig mod de eksisterende kunders brug af jeres eksisterende produkter; den skal skabe en helt ny og dybere forståelse af kundernes og ikke-kundernes selvforståelse, livsverden og interaktion med andre kunder.

Deodorantbrandet AXE har med denne metode fundet frem til, at teenagedrenge kun fokuserer på tre ting: sex, sex og sex. Derfor har AXE reallokeret en stor del af sine marketing- og R&D-ressourcer fra at dække de funktionelle behov (lugt og design) til at dække de emotionelle og sociale behov for denne kernemålgruppe. I stedet for at skabe mange flere duftvarianter, som bare øger kompleksiteten og omkostningerne, laver de nu humoristiske YouTube-videoer med "scoretricks", som i øvrigt også er en super omkostningseffektiv form for viral markedsføring.

## Udvikle strategien med afsæt i, hvor I ønsker at spille

De næste 10 pct. af din tid bør bruges på at udvikle strategi. Virksomheder som Irma, Chr. Hansen og Alm. Brand Bank har en ret ensartet strategiproces fra år til år, som de kun justerer, hvis det er strengt nødvendigt. De spiller på den måde ikke tid på unødige "metadiskussioner" om analysemetoder, processer, værktøjer og timing. I stedet fokuserer de på selve strategiarbejdet, så snart de har defineret et præcist scope for det pågældende år og har afklaret, hvad der kan "pilles ved", og hvad "der ikke er til diskussion" i den pågældende strategiperiode. Det frigiver og fokuserer energien på det, som er vigtigst her og nu. Omvendt skal I heller ikke anlægge en rigid årscyklus, så I risikerer, at jeres ressourcer ikke udnyttes optimalt, eller at I reagerer for sent på større ændringer i jeres omverden.

Som beskrevet i strategikonceptet "Playing to win", bør I starte med at definere, "hvor I ønsker at spille" og først derefter "hvordan I vil vinde". For verdens bedste strategi for at vinde VM i herrefodbold er jo ikke noget værd, hvis man siden beslutter sig for i stedet at stille op til VM i kvindehåndbold. Definér derfor jeres vigtigste slag. Vil I f.eks. opbygge et større kundefokus og en stærkere væstkultur? Udvikle og udnytte nye metoder til marketing, salg og prissætning? Ekspandere til nye geografiske markeder? Introducere nye produkter og ydelser, fusionere og købe op for at få større volumen og/eller nye kompetencer, eller skal I udvikle nye forretningsmodeller for at imødegå disruption eller skabe helt nye markeder?

## Brug 80 procent af din tid på at eksekvere strategien

Den tredje del af dit strategiarbejde er at sikre eksekveringen. Her bør du lægge 80 pct. af den tid, du bruger på strategiarbejdet. Hvilke(t) af de ovenstående "spil", I fokuserer på, har selvsagt stor betydning for, hvordan de skal eksekveres.

Strategieksekvering sker typisk gennem:

1. kompetenceudvikling og kulturforandringer i linjeorganisationen
2. interne tværorganisatoriske strategiske projekter, og/eller
3. nye eksterne partnerskaber eller virksomheder (som MobilePay).

Som beskrevet herunder har de tre typer af strategieksekvering ret forskellige succeskriterier og delaktiviteter, men de anvendes i dag ofte i samspil med hinanden, da de supplerer hinanden rigtigt godt. Tidligere anvendte mange virksomheder kun den ene af de tre eksekveringsmetoder, hvor start af helt nye virksomheder helt klart var en af de mest sjældne metoder.

I dag har mange store virksomheder indset, at de ikke selv kan opnå den agilitet, der skal til for at konkurrere med helt nye startups. F.eks. har de fleste større finansielle virksomheder med respekt for sig selv endda etableret deciderede "new venture launch platforms". Jeg har lige arbejdet for en af de største banker i Europa, hvor vi etablerede en sådan platform, da deres ambition er at lancere en ny virksomhed hver tredje uge de næste tre år. Selvom nogle af dem skabes ved "bare" at købe en FinTech-startup, er det lidt af en kadence!

Succeskriterierne og aktiviteterne for eksekvering gennem kompetenceudvikling og kulturforandringer i linjeorganisationen er typisk konkretisering af vision, mål og strategier, der formuleres som adfærdstermer for alle medarbejdere, som derefter trænes for at få de nødvendige holdninger og kompetencer, der skal til for at løse disse opgaver. For at støtte forandringsprocessen involverer man typisk også linjelederne på alle niveauer, så de kan fungere som proaktive og inspirerende rollemodeller. For at holde kadencen i implementeringen og sikre en vedvarende høj effekt af den nye strategi, anvender man typisk og løbende målinger af både lead- og lag-indikatorer og hyppige "tavlemøder" i små teams for at sikre hurtige læringsloops.

I de interne tværorganisatoriske strategiske projekter er det især vigtigt, at man har etableret et strategi- eller programkontor med direkte reference til koncerndirektionen, der kan koordinere de forskellige strategiske initiativer, som ofte vil være komplekse, gensidigt afhængige og/eller tværorganisatoriske, hvorfor de næsten er umulige at implementere ned gennem linjeorganisationen. Dette bør understøttes af en klar styringsmodel for eksekvering, monitorering og justering af de tværgående strategiprojekter, hvor både direktion og bestyrelse involveres løbende.

Ved anvendelse af nye eksterne partnerskaber eller lancering af helt nye virksomheder er det endnu vigtigere at have et krystalklart målbillede og mandat fra topledelsen til det team, som får ansvar for "new venture building". Man kan med fordel også skabe en samarbejdsmodel, som både indebærer store frihedsgrader og fleksibilitet. F.eks. kan de nye virksomheder med fordel arbejde ud fra eksterne lokaler langt væk fra stamorganisationen, der jo typisk har et meget stærkt "immunsystem", der sikrer den mod for meget innovation. Men samtidig er det vigtigt med korte lejekontrakter, begrænset investering i udstyr m.v., så man hurtigt kan trække stikket på de 80 pct. af de nye virksomheder, som man må forvente fejler.

Som topleder har du en travl hverdag; desto meget større grund er der til at sikre, at du bruger din knappe tid effektivt og rigtigt på at analysere, formulere og eksekvere på jeres strategi. Jeg håber, du kan bruge ovenstående til at sætte retningen for et succesfuldt 2018. Held og lykke på rejsen!