

## Forord

Vi har lige brugt fem millioner kroner på at have et velrenommeret konsulentfirma i den tunge internationale liga til at kigge på virksomheden. Alt er gået igennem og er blevet analyseret – fra direktørens Excel ark til clipsholderen på mellemlederens bord. Vi har længe trængt til ændringer og forbedringer, og det hele skulle helst have været implementeret i går.

De fleste direktører kan nikke genkendende til situationen. Nu er konsulenterne rejst, og de fine ord og de indlysende forslag skal føres ud i livet. Ledelsen har fået stakke af papirer til at fylde op sammen med alle de andre konsulentmapper på hylden. Mellemlederne og medarbejderne har været indkaldt til peptalks i kantinen eller i det store møderum. De har måske også fået udleveret små kasketter, flyers og T-shirts med firmaets nye slogan påtrykt.

Den nye strategi skal eksekveres, og det skal den ofte på tværs af landegrænser, forskellige sprog og vidt forskellige kulturer. Den administrerende direktør skal i gang med at drive processerne på tværs af alle barrierer og forskelligheder i virksomheden. Strategien er lagt, men man undervurderer, at der også skal en hel del til, før den kan føres ud i livet.

Hvordan sikrer ledelsen, at den også får strategien eksekveret under de her svære vilkår?

Med bogen her ønsker jeg at provokere det tankesæt, at peptalks, PowerPoint præsentationer og diverse reklameslogans kan gøre en strategi til virkelighed. Analyser og fine planer gør det ikke alene. Alt for ofte er det hele stoppet her. Og alt for ofte har ledelsen undladt at spørge sig selv: hvorfor stoppede det egentlig her?

Min påstand er, at man ganske enkelt har undervurderet, hvor svært det i virkeligheden er at indføre afgørende ændringer og opnå de ønskede resultater i en virksomhed.

Der er investeret masser af tid og brugt en bunke penge på at lægge en strategi. Hovedkontoret har derfor en forventning. Om et øjeblik kommer de flyvende ind med CEO'en i spidsen for at følge op på, om tingene nu også er blevet gjort som forventet. De fleste ledere har prøvet det og genkender følelsen af, at strategien ikke er kommet ud over rampen. Og de kan ikke rigtigt forklare hvorfor. En masse af koncernens midler er blevet brugt, og nu vil den øverste ledelse gerne se resultater. Men der er ikke sket noget. Topledelsen er irriteret, og i øvrigt

går deres fly om en halv time. Jeg har ofte fået at vide, at den lokale ledelse oplever topledelsen som en flok havmåger, der flyver ind over stedet, skider over det hele og flyver hurtigt væk igen.

Ledelsen har helt undervurderet, hvor meget det kræver, at få den dyrt indkøbte strategi omsat til konkrete resultater. Den virkelige verden er blevet til en barriere, man ikke har taget højde for i planlægningen og under den ivrige analyse. Kulturforskelle i virksomhedens forskellige enheder er store, viser det sig. Det bliver besværligt, at man ikke lige kan gå ind på kontoret ved siden af og snakke om, hvordan det her skal gøres i praksis. Hvilken direktør har ikke siddet på et københavnsk hovedkontor og en gang imellem tænkt: Åh, det er også så besværligt med de her jyder? Eller omvendt? For ikke at tale om de mere håndgribelige kulturforskelle og sprogbarrierer, når enheden eller datterselskabet ligger i det gamle Østeuropa eller endnu længere væk. De forhold ligger langt væk fra en dansk virkelighed.

Der findes kun en måde, man kan gøre en strategieksekvering effektiv på under så svære vilkår. De mennesker, der sidder derude lokalt, skal involveres i langt større omfang, end det er tilfældet rundt omkring i virksomhederne. Og involvering er ikke bare at flyve de lokale chefer op til hovedkontoret, give dem en stak PowerPoint Slides og bede dem tage hjem og peppe medarbejderne op med en række fyraftensmøder.

Min bog beskriver erfaringer og resultater fra opgaver med strategieksekvering både her i landet og i udlandet. Problemstillingerne har været store og af meget forskellig karakter.

Vi har under alle opgaverne ”kørt” et spejl ind foran de berørte ledere og medarbejdere for at få dem til at indse, hvad der skal til for at komme videre. Og vi har i alle tilfældene arbejdet ud fra en tese om, at man ikke kan presse den samme proces ned over alle. Mennesker er forskellige – også når en virksomhedsstrategi skal eksekveres.

I Hviderusland lykkedes det os at øge effektiviteten og salget på Unomedicals fabrik i Minsk så meget, at fabrikken i løbet af otte måneder blev hævet fra en 13. plads til en førsteplads på en liste over alle koncernens fabrikker i hele verden. Virksomheden producerer medicinsk udstyr og er en del af en større amerikansk koncern. Unomedicals sparemål på fabrikken i Minsk blev hævet til en million dollars i løbet af otte måneder.

Selve produktionen i Minsk blev sat i vejret med en kraft, der forstærkede arbejds effektiviteten med 102 procent i forhold til

de standardtimer, man havde kendt før. Effektiviteten blev øget med 20 procent – med produktionschefens ord ”en dramatisk forøgelse”. I samme periode – 2010 til 2011 – fik samme produktionschef reduceret spildmængderne fra 7 procent til 1,7 procent på et år.

Hos Weco Travel i Tjekkiet blev det aktuelle salgstal fra 2010 til 2011 løftet med 32 procent, så det endte på 376 millioner tjekkiske kroner i en tid med særdeles vanskelige vilkår for branchen for forretningsrejser. Fremgangen skete ved at få sælgerne til at skaffe flere nye kunder og sælge bredere hos eksisterende kunder.

I Slovakiet blev et stort underskud vendt til et overskud på et par millioner Euro. Det skete på fem måneder, og fabrikken blev så effektiv, at det samlede antal medarbejdere gik fra 1000 til 670. Der blev produceret samme volumenmængde med færre mennesker.

Hos Alm. Brand Forsikring og Pension i Randers fik vi salgscentret til at nå 50 procent mere end den planlagte omsætning. Målet var 12 millioner kroner i omsætning, men de nåede 18 millioner kroner.

Ingen af stederne har den hårde indsats betydet dårlige klimamålinger blandt medarbejderne. Centerlederen på salgscentret i Alm. Brand Forsikring og Pension i Randers opnåede for eksempel den hidtil bedste måling i klimaundersøgelsen efter det hårde forløb, hvor omsætningen blev sat betragteligt op. Det var ud fra en 360 graders ledermåling på 10 lederegenskaber. Det viser tydeligt, at medarbejdere og ledere hellere end gerne vil have, at man interesserer sig for dem og det arbejde, de udfører på arbejdspladsen – også når de gode resultater kræver en hård, målrettet og insisterende indsats.

Bogen beskriver resultater og erfaringer med en effektiv strategieksekvering ude i virksomhederne. 12 interview-personer dokumenterer de meget konkrete resultater, som vi har opnået under vanskelige forhold og vidt forskellige udgangspunkter.