

Barriere. En af de største udfordringer for danske topledere lige nu er at få eksekveret de strategier, de selv har lagt for vækst og fremdrift, viser analyse. Nølen kan være livsfarlig, advarer DI-direktør.

Topledere nøler med strategiskift

Af Ulla Gunge Hansen
// ulha@berlingske.dk

Strategien for, hvordan nye markeder skal vindes og konkurrenterne overhales, er for så vidt lagt. Hvordan virksomhedens vækst skal sikres er gennemanalyseret. Men selv om alle de vigtige beslutninger er truffet, bliver det i mange tilfælde ved tanken.

Således peger næsten otte ud af ti topledere i danske virksomheder i en ny analyse på, at en af de største udfordringer i forhold til at skabe fremdrift i markedet netop nu, er at få eksekveret den allerede lagte strategi.

»De er vældig gode til at analysere situationen, tage en beslutning og lægge nogle fine planer. Men så stopper det der. De får det ikke effektueret,« fortæller Flemming Dufke, direktør i konsulentvirksomheden Fremdrift, der sammen med Business Institute står bag analysen.

Årsagerne til, at de planlagte strategier ikke bliver ført ud i livet, er alt lige fra, at der ikke er ressourcer til at gennemføre dem, til at de er blevet overhalet af en hæsblesende udvikling på virkeligheden omkring virksomheden, som medfører, at strategien ikke længere holder.

»Drift stjæler tid fra udvikling,« lyder en topchefs forklaring i undersøgelsen.

»Markedet har det seneste halve år ændret sig markant, hvorfor dette skal indarbejdes i strategien,« lyder en anden.

»Nogle er bange for forandringer og for, hvilke konsekvenser deres beslutninger vil få. De tør ikke tage chancen. Men så slæber man jo problemet med sig. Situationen forværres, hvis man ikke tør gennemføre de besparelser eller rotationer, som man ved skal gennemføres. Det kan være en af forklaringerne på, at krisen har slået så voldsomt an,« siger Flemming Dufke.

Hurtig reaktion nødvendig

Direktør i DI Lars Goldschmidt er ikke overrasket over, at så mange topledere oplever



eksekvering af strategier som en væsentlig udfordring.

»Jo hurtigere verden bevæger sig, jo hurtigere er der behov for, at man omsætter sine beslutninger til handling. Tidligere bevægede tingene sig langsommere. Man var ikke afhængig af, at tingene blev gennemført. I dag er der behov for en hurtigere eksekvering. I dag handler det om liv og død. Dem, der overlever, er dem, der reagerer hurtigt,« siger Lars Goldschmidt.

Han oplever det som positivt, at så mange topledere nævner det som et problem, at de ikke er tilstrækkeligt hurtige til at gennemføre deres beslutninger.

»Når så mange er opmærksomme på det, er der en sandsynlighed for, at de får gjort noget ved det. At de får gjort det, som er nødvendigt, også selv om noget af det måske er ubehageligt. Beslutningerne bliver jo ikke mindre ubehagelige af at blive langsomme. De bliver kun værre,« forklarer DI-direktøren, der kort og godt anbefaler ledere at begynde fra en ende af ved at operationalisere strategien.

»For det første skal man gøre klart, hvad det

er, der skal gøres – hvilke handlinger, der skal udføres – for at føre strategien ud i livet, og så tage fat. Måske skal man endda begynde med nogle af de mest ubehagelige beslutninger,« siger han.

Tro på din plan

Samme råd lyder fra Lars From, der er adm. direktør i Merkonomen Danmark, som har 365 ansatte under sig i virksomheden, der distribuerer autoreservedele. Modsat flertallet har han haft succes med at udføre den noget barske strategi for overlevelse og vækst, som han i foråret 2009 blev ansat til at gennemføre. Hver ottende medarbejder har han skullet afskedige.

»Min opgave var at ændre virksomheden fra at være tabsgivende til at være lønsom. Konkret skulle vi ændre vores infrastruktur, salgsmetoderne og butiksnettet. Da vi havde præsenteret det for organisationen, gik vi i gang fra en ende af. Selvfølgelig er det en udfordring, men det handler om at tro på, at den plan, man har lagt, holder. Ellers vil det aldrig lykkes,« siger Lars From. ■

»Toplederne er vældig gode til at analysere situationen, tage en beslutning og lægge nogle fine planer. Men så stopper det der,« siger Flemming Dufke, der er direktør i konsulentvirksomheden Fremdrift.
Foto: Bo Amstrup

Det siger topledere selv

■ Analysen »Toplederens Udfordringer« er gennemført blandt 242 topchefer i danske virksomheder. 36 procent af virksomhederne har mere end 500 ansatte.

■ En del af undersøgelsen er uddrag af, hvad lederne selv giver som begrundelse for, at eksekvering af strategier er en udfordring. Nogle af dem lyder:

■ »Strategien i virksomheden har ikke været fulgt til døren, og eksekveringen har været »ikke til stede« i stor udstrækning. Det vil betyde en markant ændring i strategien for overhovedet at tale om en eksekvering efterfølgende.«

■ »Hvis vi vil differentiere os, er vi nødsaget til at udarbejde og gennemføre en ny strategi.«

■ »Ejerkredsen er bagstræberisk og har svært ved at overlade ansvaret til andre – og dermed at få eksekveret strategien effektivt.«

■ »Strategien er lagt, men fokus på nye kunder og markeder udfordrer organisationen i en travl hverdag. Samtidig er nye markeder ukendte.«

■ »Markedet har det seneste halve år ændret sig markant, hvorfor dette skal indarbejdes i strategien.«

■ »Vi ser større og større behov for en fokuseret, målrettet strategi. De gamle strategier var/er for brede og baseret på et marked i vækst.«

KILDE: TOPLEDERES UDFORDRINGER, BUSINESS INSTITUTE A/S & FREMDRIFT A/S

Vil du fylde din butik med spændende varer fra hele verden?

Vi er specialister i at fragte importvarer hurtigt og sikkert hjem med bil, tog, skib og fly. På den måde kan du gøre det, du er bedst til: Du disponerer, vi leverer!

Hvad kan vi gøre for dig?
Kontakt os på tlf. 70 20 30 40



bring.dk

bring Finding New Ways