

## **Tema: Return On Strategy** **– de nyeste forskningsresultater** **om effektfulde strategier**

### **Interview med professor Flemming Poulfelt, CBS**

*Flemming Poulfelt er professor i ledelse og strategi ved Institut for Ledelse, Politik & Filosofi på Copenhagen Business School og leder af CBS Leadership Lab. Han har netop stået i spidsen for et større forskningsprojekt, som har udfordret de gængse strategi"opskrifts" formler, som bl.a. 'In Search of Excellence' og senere 'Built to Last' samt 'Good til Great' bestseller bøgerne har været et udtryk for. Konklusionen er, at disse strategi"opskrifts" formler ikke er så succesrige, som mange tror, idet det er gået rigtigt skidt for mange af de virksomheder, som har været fremhævet i bøgerne. Det handler i stedet om at have en langt mere rummelig tilgang til strategiprocesen, om at bringe sig i "X-faktor universet" samt om, at de rigtige vindervirksomheder er dem, som typisk tænker ukonventionelt og bryder mønstre i måden, de gør tingene på. Forskningsprojektet har også resulteret i en helt ny bog 'Return On Strategy – når strategi kan skabe afgørende resultater'.*

Adm. direktør Klaus Lund, Klaus Lund & Partnere har nedenfor interviewet professor Flemming Poulfelt.

### **Hvad var baggrunden for, at I startede dette forskningsprojekt om Return On Strategy?**

"Der var flere årsager, men først og fremmest var det for at se, om vi kunne opnå større indsigt i, hvordan virksomheder kan opnå et endnu bedre ROS = Return On Strategy. Med hører også dels vores iagttagelser af, at en masse af de virksomheder, der typisk igen og igen er blevet fremhævet i de såkaldte gurubøger så som 'In Search of Excellence', 'Built to Last' og 'Good to Great', ikke længere er succesvirksomheder, og dels bl.a. en McKinsey undersøgelse, som viste, at topcheferne generelt langt fra er tilfredse med deres strategiproceser.



*En masse af de virksomheder, der typisk igen og igen er blevet fremhævet i de såkaldte gurubøger så som 'In Search of Excellence', 'Built to Last' og 'Good to Great', er ikke længere succesvirksomheder.*

Det er i øvrigt som et lille kuriosum tankevækkende, at virksomheders gennemsnitlige levetid er faldende, mens menneskers gennemsnitlige levealder er stigende, dvs. vi har ikke formået at overføre vores erfaringer med at leve længere som mennesker til virksomheders levetidsalder, hvilket også har noget med vores strategievner at gøre. Alt i alt ser vi et stort behov for at forbedre den *strategiske effektivitet*, dvs. i hvilken grad en virksomhed opfylder sine strategiske mål.”

#### **Undersøgelse om tilfredshed med strategiprocessen**

- Over halvdelen af de 796 deltagere er utilfredse med deres strategiindsats.
- 80 % anser deres strategiske metode for at være ”ineffektiv”.
- 44 % siger, at deres strategiske planer ikke resulterer i en eksekvering.
- 9 ud af 10 siger, at hastigheden og fleksibiliteten i deres organisation er blevet vigtigere og vigtigere problemstillinger for dem i løbet af de seneste 5 år. Hastighed er en målestok for, hvor hurtigt organisationerne opfylder en driftsmæssig eller strategisk målsætning, og fleksibilitet er evnen til hurtigt at ændre taktik eller retning.

*Kilde: McKinsey undersøgelse gengivet i bogen ”Return On Strategy”*

**I jeres bog ’Return On Strategy’ skelner I meget imellem *X-faktor universet* kontra *opskriftsuniverset*, og bogen er jo grundlæggende et meget stort opgør med opskriftsuniverset. Hvad er det, som er gået galt med de såkaldte ”opskrifter”?**

”I vores forskningsprojekt identificerede vi 8 graverende fejltagelser i opskriftsuniverserne, hvoraf nogle af de væsentligste var:

- Et uacceptabelt højt antal af de virksomheder, der optræder i opskriftsbøgerne om ledelse, ender med at bukke under.
- Nogle af de samme virksomheder bruges som øvelsesmodeller for og dokumentation af vidt forskellige opskrifter.
- Den formodede årsags-virkningsrelation mellem opskrifter og succes er ikke dokumenteret.

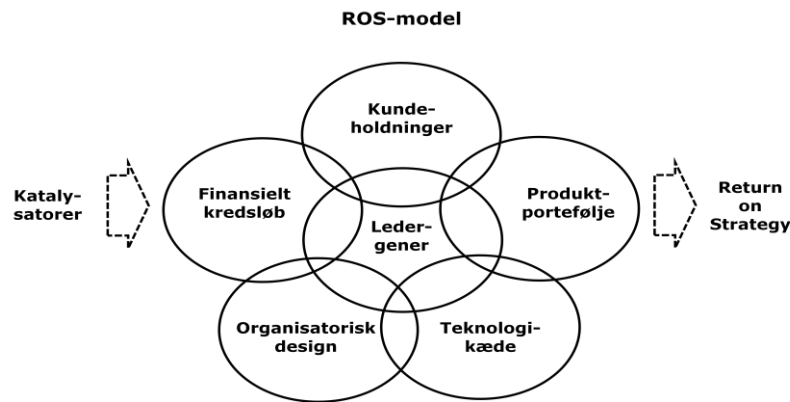
En af konklusionerne er, at der ikke er belæg for rendyrket at følge en opskrift og så regne med at få succes – der er ingen quick fixes, når der skal arbejdes med strategierne.



*En af konklusionerne er, at der ikke er belæg for rendyrket at følge en opskrift og så regne med at få succes – der er ingen quick fixes, når der skal arbejdes med strategierne.*

**Når det nu baseret på jeres forskning anbefales, at man ikke blindt følger en opskriftsmodel, hvad skal man da så gøre for at få en høj strategisuccesrate?**

“Hele pointen i vores forskningsresultater er, at der faktisk ikke findes nogen endegyldige formler for succes med strategi. Årsagen til, at nogle virksomheder har succes og andre ikke, kan ikke forklares med en bestemt model. Der er ofte nogle lidt undefinerbare årsager til, at en virksomhed har stor succes, dvs. en høj Return On Strategy, og det er derfor, vi siger, at de succesrige virksomheder befinder sig i det, vi kalder “X-faktor universet”, dvs. de har succes, uden at det kan forklares på en formel. Det nærmeste vi kan komme til at beskrive, hvad der kendetegner virksomhederne i X-faktor universet, er, at de typisk på et eller flere områder har tænkt *ukonventionelt* og brudt med nogle gængse normer, herunder total nytænkt dele eller hele forretningsmodellen for deres business. I stedet for at følge en meget stram opskrift er vi nået frem til, at virksomheder for at få et højt ROS og komme mest muligt ind i X-faktor universet med fordel kan have en række af det, vi kalder strategiske pejlemærker. Disse skal man som en del af strategiprocesen forholde sig til, herunder prøve at tænke lidt ukonventionelt inden for et eller flere af strategipejlemærkerne. De seks strategiske pejlemærker, som vi har fundet frem, er: Kundeholdninger, produktportefølje, teknologikæde, organisatorisk design, finansielt kredsløb og lederegener.”



*De 6 Return On Strategy hovedpejlemærker man bør forholde sig til som en del af strategiprocesen og gerne om muligt tænke ukonventionelt som vejen ind i det succesrige X-faktor univers.*

**2 særlige fokusområder i den strategiske tænkning**

“Jeg vil godt fremhæve 2 af hovedpejlemærkerne, nemlig dels lederegen delen og dels det finansielle kredsløb. I de fleste af de klassiske strategimodeller fylder lederegen delen forholdsmæssigt lidt, og det vi har kunnet se i vores forskning – måske dog ikke så overraskende endda – er, at leadership har en forholdsmæssig stor betydning hos de mest succesrige. Men bemærk her, at vi ikke taler om en bestemt model eller for-

mel for, hvordan leadership skal praktiseres, men alene om at fokus på og evner til leadership er et yderst væsentligt kendetegn hos de succesrige i X-faktor universet. Det andet særlige fokusområde er det finansielle kredsløb: Hvor de finansielle nøgletal normalt ofte er en konsekvensberegning af strategien, så er mange af virksomhederne i X-faktor universet kendetegnet ved, at de bevidst har forholdt sig til det finansielle kredsløb som en del af deres ukonventionelle tilgang til deres strategi. Et af de mest velkendte internationale eksempler er, da Dell vendte op og ned på pc branchen og fik forudbetaling ved ordreafgivelsen, hvilket betød, at de havde et positivt cash flow på 36 dage sammenlignet med f.eks. Hewlett Packard, som havde et negativt cash flow på 27 dage. Set ikke mindst i lyset af de seneste års finanskriser kunne mange virksomheder have glæde af ikke blot at tænke i likviditetsberedskab, men at revurdere hele det finansielle kredsløb og om der findes ukonventionelle veje til at blive en "likviditetskonge"."



*Det andet særlige fokusområde er det finansielle kredsløb: Hvor de finansielle nøgletal normalt ofte er en konsekvensberegning af strategien, så er mange af virksomhederne i X-faktor universet kendetegnet ved, at de bevidst har forholdt sig til det finansielle kredsløb som en del af deres ukonventionelle tilgang til deres strategi.*

### **Return On Strategy – fokus på selve strategiimplementeringen**

**Et væsentligt element for at få et højt Return On Strategy må vel nødvendigvis også handle om selve implementeringen af strategien. Hvad er jeres anbefalinger på dette område?**

"Ja, i allerhøjeste grad er dette et afgørende punkt. Den ene undersøgelse efter den anden har jo dokumenteret det store strategiimplementeringsgap, mange virksomheder har, og hvor man taler om, at helt op til 60-80 % af virksomhederne ikke kommer i mål med deres strategiske planer, men kun delvist. Når man så også læser analyser, der f.eks. viser, at 85 % af de lederteams (altså også mellemledere), som blev undersøgt, brugte under en time om måneden på at diskutere strategi, og af disse var der 50 %, som svarede, at de næsten aldrig brugte tid på strategiske diskussioner, så er det jo ganske klart, at virksomhederne kører mere eller mindre uændret videre uden at evne at dreje såvel den forretningsmæssige retning som kulturen derhen, hvor strategien beskriver, man skal være for at få succes fremadrettet."

### Strategieksekvering – anbefalinger

“Det, vi har fundet frem til i nogle af vores undersøgelser, er, at en virksomheds evne til at implementere sin strategi og dermed få et højt ROS er 3 nøglefaktorer:

1. Strategien skal *give mening* for medarbejderne i organisationen. Det betyder, at strategien skal opfattes som relevant, rationel og nødvendig i forhold til den situation, virksomheder står i.
2. Der skal være *engagement* i strategien. Det betyder, at medarbejderne i organisationen skal have viljen og ønsket om at arbejde for at få realiseret strategien og føle et personligt engagement i den.
3. Der skal være den nødvendige *energi og evne* til at gennemføre strategien i organisationen. Det betyder, at medarbejderne i organisationen skal have den nødvendige tid og energi til at bidrage til at få strategien gennemført, og de skal være i stand til at gøre det.”



## Return On Strategy kræver ofte return to strategy

### Hvis du skal sammenfatte jeres hovedkonklusioner, hvad vil du så fremhæve?

“Hvis virksomhederne vil have et højere Return On Strategy, så er nogle af de vigtigste budskaber:

- At man skal erkende, at der ikke findes nogen standardformler for succes.
- At man skal prøve at se, hvordan man i egen virksomhed kan få succes og have i det lidt udefinerbare X-faktor univers, dvs. hvordan man finder sin egen formel for virksomhedssucces og ikke er en kopi af en standardopskrift.
- At man inden for de udvalgte pejlemærker, jeg nævnte tidligere, skal se, om man kan tænke ukonventionelt inden for et eller flere af disse pejlemærker.
- At man bør have særligt fokus på lederskabsdelen i selve strategiudformningsfasen, dvs. om virksomheden overhovedet har ledelseskapaleteten til at føre sin strategi ud i livet.
- At man bør have en målrettet fokus i implementeringsfasen på det strategiske lederskab, dvs. evnen til at dels få formidlet det strategiske budskab og evnen til i alle led i øvrigt at få strategien eksekveret.”

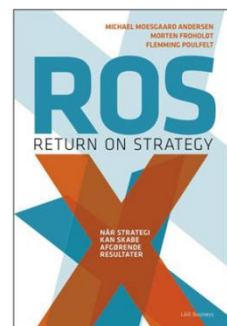


*Man bør have særligt fokus på lederskabsdelen i selve strategiudformningsfasen, dvs. om virksomheden overhovedet har ledelseskapaleteten til at føre sin strategi ud i livet.*

Forskningsresultaterne, som professor Flemming Poulfelt har stået i spidsen for, har bl.a. resulteret i en bog som hedder ‘Return On Strategy – når strategi kan skabe afgørende resultater’.

Bogen er skrevet af Michael Moesgaard Andersen, Morten Froholdt og Flemming Poulfelt og er udgivet på L & R Business.

ISBN: 978-87-1142-756-9



### Om interviewereren

Klaus Lund er stifter af og adm. direktør for Klaus Lund & Partnere og har mere end 25 års erfaring i konsulentbranchen bl.a. tidligere som stifter af og adm. direktør for ProMentor Management A/S.



Klaus Lund er endvidere medforfatter til ni managementbøger om bl.a. Kundeorientering, Customer Relationship Management, Kvalitet og Human Ressource Management samt tillige en række artikler om Customer Experience Management og Net Promoter Score implementeringer.

### Om Klaus Lund & Partnere

Klaus Lund & Partnere er en konsulentvirksomhed med speciale i

- Strategiimplementering
- Kundeorientering.

Som konsulenter har vi stor organisatorisk empati til at designe kundeorienterings- og strategiimplementeringsforløb, som rammer "rigtigt", og med vores store engagement og energi kan vi bidrage til, at virksomheden "flytter sig" markant.

Se mere på [www.klauslund.dk](http://www.klauslund.dk)

### Øget kundeorientering - Hvordan kommer man i gang?

Generelt kan Klaus Lund & Partnere inden for "Kundeorientering" tilbyde konsulentassistance med bl.a. følgende ydelser og kompetencer:

- Tilrettelæggelse og gennemførelse af organisationsudviklingsforløb med henblik på øget kundeorientering.
- Kundekulturprocesser med særlig fokus på lederes og medarbejderes holdninger og adfærd.
- Customer Experience Management med fokus på udvikling af kundeoplevelserne i alle Touch Points.
- Implementering af anvendelse af Net Promoter Score konceptet i hele organisationen.
- Masterclass i "Kundeorientering i praksis".
- Kundefokuseret ledelse – workshops for ledere.
- Holdningsbearbejdning og træning af medarbejderne i øget service- og kundefokus.
- Review af eksisterende kundeanalyse setup og udarbejdelse af ny strategi for gennemførelse af disse.

Klaus Lund & Partnere tilbyder også konsulentassistance inden for "Strategiimplementering".

Ønsker du en dialog om ovenstående, er du velkommen til at kontakte adm. direktør Klaus Lund på [kl@klauslund.dk](mailto:kl@klauslund.dk) eller direkte telefon 40 35 67 65.