

**Tema: Strategiimplementering**  
**Topchefernes 10 bedste værktøjer**  
**Sker der forandringer i topchefernes prioritering af værktøjer?**

Klaus Lund & Partnere ApS  
Bernstorff Slot  
Jægersborg Alle 93  
DK-2820 Gentofte  
  
+45 70 26 29 99  
kontakt@klauslund.dk  
Besøg os på [www.klauslund.dk](http://www.klauslund.dk)

*Interview med chefredaktør Niels Lunde, Dagbladet Børsen*

**Niels Lunde:**  
**“Kundefokus, kundefokus, kundefokus” er stadig top 100 topchefernes vigtigste værktøj”.**

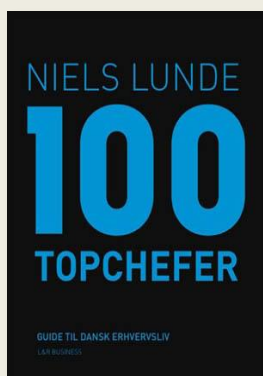
Strategiimplementering og hvilke værktøjer, der er de mest velegnede, er altid et særdeles relevant tema og ikke mindst i en post-finanskriser periode, hvor der stadig er et særligt stort pres på at komme i mål med strategier og budgetter.

Niels Lunde, chefredaktør på Dagbladet Børsen, udgav for et par år siden bogen “100 Topchefer”. Bogen indeholder dels en prioriteret liste over topchefernes 10 bedste værktøjer og dels en prioriteret liste over de 100 mest betydende topchefer i dansk erhvervsliv. I det efterfølgende er Niels Lunde interviewet af adm. direktør Klaus Lund, Klaus Lund & Partnere om, hvorvidt han ser, at der sker forandringer i disse år i topchefernes prioriteringer af deres bedste værktøjer til strategiimplementeringen. Til trods for at der er sket rigtig mange udskiftninger de seneste år blandt de 100 topchefer, så er denne bog fortsat yderst inspirerende og giver et rigtig godt indblik i mange topchefers udfordringer og prioriteringer.



Niels Lunde,  
chefredaktør  
Dagbladet Børsen

**Topchefernes 10 bedste værktøjer**



1. Kundefokus, kundefokus og kundefokus
2. Forstå kerneforretningen
3. Tænk internationalt
4. Pas på troværdigheden
5. Husk at eksekvere
6. Sæt det rigtige hold
7. Gør det enkelt
8. Tiden kræver åbenhed
9. Vær tæt på driften
10. Differentiering sikrer fremtiden.

*Kilde: Niels Lunde, “100 topchefer”*

**Du er i gang med at opdatere bogen "100 topchefer" og har løbende en meget tæt kontakt til toppen af dansk erhvervsliv. Ser du nogen forandringer i, hvilke værktøjer topcheferne prioriterer nu sammenlignet med for 2 år siden, og ser du helt nye værktøjer komme på banen?**

"Lad mig starte med at sige, at jeg ikke ser nogen udskiftninger blandt de 10 bedste og mest anvendte værktøjer blandt top 100 topcheferne, men jeg ser dog en lidt ændret prioritetsrække, hvor nogle værktøjer er højere på agendaen og andre lidt lavere sammenlignet med for 2 år siden.

Som udgangspunkt ser jeg dog stadig, at de 2 vigtigste værktøjer fra min top 10 liste over de bedste værktøjer fortsat er

1. Kundefokus, kundefokus, kundefokus
2. Forstå kerneforretningen."

### **Niels Lunde i bogen "100 Topchefer" om: Kundefokus, kundefokus, kundefokus**

Udvalgte citater fra bogen:



*"Det vigtigste ledelsesværktøj af dem alle er fokus på kunden. Det lyder banalt, men hvis det skal gøres konsekvent og hen over tid, er det mere krævende, end det lyder. I et virvar af daglige krav om opmærksomhed fra ejere, bestyrelsen, medarbejderne, budgettet, produktet, pressen og alle andre uventede problemer, som har det med at dukke op, skal fokus holdes på kunden."*

Citat om A.P. Møller-Mærsk:



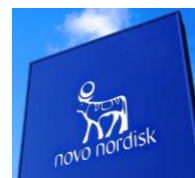
*"Hos A.P. Møller-Mærsk rejser Nils Smedegaard Andersen igen og igen og igen ud i verden for at møde kunderne. Hans tidsforbrug på den opgave er tæt på det ekstreme, men ud over de input, som han får fra kunderne, sender Nils Smedegaard Andersen et signal til medarbejderne: Se her, hvor vigtigt det er for mig som jeres chef at møde vores kunder."*



Citat om Novo Nordisk:



*"Hos Novo Nordisk forsøger Lars Rebien Sørensen, topchef hos Novo Nordisk, at løse den opgave med introduktionsprogrammer, hvor alle ansatte, uanset om de er i receptionen eller i produktionen, møder en diabetiker og også prøver at leve som en diabetiker. De ansatte prøver at måle deres urin og stikke sig selv, så de forstår virksomhedens kunder."*



## Niels Lunde i bogen "100 Topchefer" om: Forstå kerneforretningen

Udvalgte citater fra bogen:



*Det er nødvendigt at forstå virksomhedens kerneforretning og at forstå værdiskabelsen. I alle tilfælde, hvor en topchef har succes eller har bragt virksomheden ud på den anden side af en krise, er det sket ved at søge ind til virksomhedens sjæl og stille sig selv spørgsmålet: Hvorfor eksisterer virksomheden, og hvad er det, der gør virksomheden unik?*



*"Erhvervslivets vindere adskiller sig fra taberne ved, at de har føling med deres forretning, og at de slider resultaterne hjem krone for krone."*

### Citat om LEGO:



*"Da LEGO var i en livstruende krise for nogle år siden, var ledelsen i tvivl om, hvorvidt tiden og den digitale udvikling var løbet fra den klassiske klods af plastik.*



CEO Jørgen Vig Knudstorp, LEGO

*Jørgen Vig Knudstorp lærte, at for LEGO var klodsen stadig den afgørende berettigelse, og at opgaven stadig var at udfordre børn. Ud fra den erkendelse forstod Jørgen Vig Knudstorp kerneforretningen, og han slog fast, at LEGO skulle udvikle sig med afsæt i virksomhedens oprindelige idé og ikke ved alle mulige sjove påhit, som strittede i alle retninger, for eksempel produktion af børnetøj."*

### Citat fra Danfoss:



*"Niels Bjørn Christiansen demonstrerede, at når en topchef søger ind til kerneforretningen, så gælder det ikke kun om at vælge noget til, med også om at vælge noget fra. Den slags kan være svært. Det er måske nemt nok at vælge tabsgivende aktiviteter fra, med det er ikke nemt at vælge indtjenende aktiviteter fra."*



### **Hvad er det for værktøjer hos topcheferne, du ser, har fået en lidt højere prioritet over de seneste 2 år?**

"Der er 2 af værktøjerne, jeg ser, har fået en højere prioritet, og det er:

- Husk at eksekvere
- Gør det enkelt.

95 % af årsagen til, om en virksomhed får succes, handler om selve strategieksekveringen. Det er eksekveringen i det daglige, der gør forskellen og frem for alt hver dag er med til at hive de små marginaler hjem, som er nødvendige i dagens marked. Eksekveringen handler bl.a. om at kunne træffe de rigtige beslutninger hurtigt og så få organisationen "presset" til at eksekvere dem. Jeg ser i den



Niels Lunde  
Chefredaktør  
Dagbladet Børsen

sammenhæng også en øget fokus på at skabe en performancekultur, som meget direkte understøtter den strategi, der nu skal eksekveres med tydelige mål og incitamentsstrukturer.

Jeg kan også se, at topcheferne har øget deres fokus på at gøre tingene enklere og hele tiden arbejder på at holde kompleksiteten nede og få fjernet det bureaukrati, som ellers har det med at vokse i store organisationer, hvis man ikke hele tiden har fokus på at fjerne det."

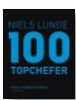
### **Niels Lunde i bogen "100 topchefer" om: Husk at eksekvere**

Udvalgte citater fra bogen:



*"Den mest undervurderede disciplin i ledelse er evnen til at eksekvere. Det er nemt at træffe en beslutning, men mange vigtige initiativer er løbet ud i sandet, fordi ledelsen ikke sikrede sig, at beslutningen blev ført igennem i organisationen."*

Citat om Axcel:



*"Hos Axcel udtrykker Christian Frigast det sådan: "Når det gælder ubehagelige beslutninger, så lyder tommelfingerreglen: Er du i tvivl, så vent ikke. Få det gjort."*



***Ud over at det ser ud til, at der er nogle af topchefernes foretrukne værktøjer, som bliver opprioriteret lidt, hvad ser du så ellers mere generelt af forandringer i topchefernes fokusområder?***

*"Så hårdhændet som finanskrisen har været mod mange virksomheder, synes jeg, der er kommet et endnu tydeligere fokus på, at løbende omkostningsreduktioner er et grundvilkår, som skal gøres altid og dagligt, og det holder aldrig op. Lederne er blevet markant mere fokuserede på, at det er nu i de begyndende lidt gode tider igen, at de skal ruste deres virksomhed, så de ikke igen skal komme i en situation, hvor de skal ud i så dramatiske besparelser, som rigtig mange virksomheder var ude i, da finanskrisen rasede på sit højeste. Derfor presser de dygtigste topchefer nu også deres organisation hårdt, selvom tiderne er blevet lidt bedre. Mange har lært endnu tydeligere, at fejlen i vækst er ulønsum vækst, idet det så for alvor går galt, når der sker nogle konjunkturmæssige eller andre forandringer i omverdenen."*

## **Kravene til topchefens kommunikation er skærpet voldsomt de seneste år**

“Det næste ryk bliver, at skellet mellem den interne og den eksterne kommunikation bliver mindre. Medarbejdernes opfattelse af deres virksomhed dannes i høj grad af, hvad omverdenen og især medierne fortæller om virksomheden, frem for at medarbejderne kun lytter til, hvad ledelsen fortæller dem. Ledelsen kan derfor lige så godt fortælle det samme udadtil som indadtil, og især i en tid, hvor de sociale medier udvander grænsen mellem det private og det offentlige rum.”



## **“100 Topchefer” – Om bogens opbygning**

Ud over at Niels Lunde gennemgår top 100 topchefernes 10 foretrukne værktøjer, så er der i bogen en beskrivelse af hver af de 100 udvalgte topchefer, som indeholder:

- En ca. 2 sideres omtale af den pågældende topchef og hvad det er for en situation og udvikling, virksomheden typisk har været igennem, og ofte også nogle lidt “anekdote” agtige, spændende ting om den pågældende topchef.
- En oversigt over topchefens foretrukne værktøjer.
- Lidt om virksomhedens Vision og Mission.
- Omtale af hvad fremtidens udfordringer er.
- CV på topchefen.

Niels Lunde har også fremhævet et citat om hver af topcheferne, f.eks. følgende:



*“Find ud af, hvad der er vigtigst for virksomhedens lige nu og kommuniker det og diskuter det med medarbejderne. Igen og igen.”*

Adm. direktør Lars Rasmussen, Coloplast



*“Bag skrive bordet bliver jeg ikke klogere. Jeg tjener ikke en øre ved at sidde der.”*

Eelco van Heel, Koncernchef Rockwool

I det efterfølgende er vist 2 eksempler på de "fakta" bokse, som er med om hver topchef, nemlig for henholdsvis Coloplasts topchef Lars Rasmussen og for Rockwools topchef Eelco van Heel.

## Lars Rasmussen, Coloplast:

### Fremtidens udfordringer



Vækst bliver den store udfordring for Coloplast. Det kræver, at Lars Rasmussen løser tre opgaver:  
Coloplast skal blive bedre til innovation af nye produkter. / Coloplast skal skabe tættere relationer til virksomhedens interessenter og overbevise sundhedssystemer verden over om, at det kan betale sig at købe virksomhedens udstyr frem for blot at købe det billigste udstyr. / Coloplast skal uddanne sælgerne, så de matcher og kan håndtere de komplekse realiteter på markederne.

### Lars Rasmussens værktøjer



Få styr på kundesegmenteringen.  
Lav en grundig analyse, der sikrer, at salgsstyrken besøger de rigtige kunder, det vil sige dem med det største salgspotentiale.

Straight talk & Agenda setting for alle medarbejdere om Coloplasts mål og strategi. Otte gange om året evaluerer ledelsen på møder fremdriften af virksomhedens projekter.

De projekter, som er løst, ryger af agendaen og bliver erstattet af nye.

Skab en handlekraftig ledelse: Lars Rasmussen og hans finansdirektør, Lene Skole, har skåret alle overflødige ledelseslag væk og arbejder med en tomandsdirektion. Målet er, at Lars Rasmussen er tæt på virksomhedens drift for at kunne handle hurtigt.

### Vision, mission mv.



**Mission** Making life easier for people with intimate health care.

**Vision** Setting the global standard for listening and responding.

#### Values

Closeness – to better understand.  
Passion – to make a difference.  
Respect and responsibility – to guide us.

### CV



Født 1959. Smed i 1980, ingeniør i 1986. Rådgivende Ingeniør 1986-1988, ledende stillinger i Coloplast 1988-2001. Koncerndirektør 2001 og adm. direktør siden 2008. Bestyrelsesmedlem i blandt andet TDC og Højgaard Holding. Rådgiver for kapitalfonden EQT.

## Eelco van Heel, Rockwool:

### Fremtidens udfordringer



Eelco van Heel skal føre strategien "Rock the Globe" i mål. Strategien blev rullet ud i organisationen i 2010 og skal skabe en ny kultur, hvor tidligere tiders fokus på teknologien og produktet skal afløses af en ny kultur med fokus på kunden og markedet.

### Eelco van Heels værktøjer



Eelco van Heel bruger værdibaseret ledelse som led i arbejdet med at udvikle Rockwools gamle og langsomme kultur. Som en klassisk produktionsvirksomhed har Rockwool været vant til, at udvikling af et nyt produkt kunne tage meget længere tid end i it- eller telebranchen. Nu skal ledere og medarbejdere træffe beslutninger hurtigt og selvstændigt.

Husk at bruge din mavefølelse. Du kan ikke analysere dig til alt.

Sørg for at ruske op i organisationen. Smid en tændstik indimellem. Skab en brændende platform. Ikke hele tiden, men indimellem. Det er sundt at skabe lidt usikkerhed, så folk holder sig vågne.

### Vision, mission mv.



#### Mission

Rockwool-koncernen vil være din betroede partner inden for byggebranchen:

/ Vores måde at drive forretning på styres af vores kerneværdier: ærlighed, ansvar, effektivitet, passion og entreprenørskab.

/ Vores globale førerposition inden for innovative produkter, systemer, partnerskaber og serviceydelser understøttes af en enestående ekspertise inden for områderne energieffektivitet, sikkerhed, bæredygtighed og komfort i bygninger.

#### Strategi

/ Vi ændrer vores forretningsperspektiv fra 'indefra og ud' til 'udefra og ind' (fork.). / Vi vil meget tættere på de rådgivende og andre beslutningstagere, såsom arkitekter, ingeniører og andre involverede i fremtidige byggeprojekter (fork.). / Vi vil udvikle og tilbyde integrerede systemer og services (fork.). / Vi vil blive en mere innovativ og dynamisk organisation (fork.). / Vi vil blive en mere global virksomhed (fork.).

### CV



Født i 1955. Agronom i 1978. Salgschef i A. Hansens Amagerfrø 1983-1986. Eksportchef i De Danske Sukkerfabrikker 1986-1990. Direktør i Grodania 1990-1991 og adm. direktør 1991-1993. Divisionsdirektør i Rockwool International 1993-2001. COO i Rockwool International 2001-2004, adm. direktør siden 2004.

## Konklusion

Selvom der er sket en meget kraftig udskiftning i de 100 topchefer, Niels Lunde havde valgt ud til første udgaven af bogen "100 Topchefer – Guide til dansk erhvervsliv", så er det alligevel en særdeles inspirerende bog. Den udmærker sig netop ved at give masser og atter masser af eksempler fra det virkelige liv på, hvordan disse topchefer driver deres virksomhed, og hvad det bagvedliggende tankesæt er. Så vi kan kun glæde os til den kommende version af denne bog, som Niels Lunde er i gang med at skrive på.



### **Om intervieweren**

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 otte managementbøger om bl.a. kundeorientering, Customer Relationship Management, Kvalitet og Human Resource Management.



### **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.

Kontakt: Adm. direktør Klaus Lund, [kl@klauslund.dk](mailto:kl@klauslund.dk) eller direkte telefon 40 35 67 65.

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