

**Haves: Chief Executive Officers**  
**Ønskes: Chief Execution Officers**

Af: HENRIK SPECHT  
Direktør, Keypoint ApS

De forgangne år har kapacitetstilpasninger og personalereduktioner stået øverst på mange topledere agenda. Den generelle efterspørgselsafmatning og vanskelige finansieringsvilkår har i mange virksomheder nødvendiggjort radikale omkostningstilpasninger og effektiviseringer.

Nogle virksomheder har nærmest i blinde foretaget omkostningsreduktioner efter grønthøstermetoden. Andre har mere begavet og velovervejet tilpasset deres forretningsmodel og processer og herefter høstet de omkostningsmæssige fordele herved. Ikke overraskende står sidstnævnte væsentligt bedre rustet til at nyde godt af den spirende optimisme og den linde strøm af positive indikatorer, der tager til i denne tid.

I virkeligheden er det lige nu, hvor krisens tåger er ved at lette, at mange virksomheder har mulighed for at befæste deres markedsposition. I mange tilfælde endda styrke denne. De virksomheder, som i tide fik trimmet deres omkostningsstruktur og forretningsmodel, har en uvurderlig konkurrencefordel. Det er i krydsfeltet mellem strategisk vilje, finansiell evne og et gryende opsving, at lønsomme markedsandele lettest vindes. Og med en optimeret omkostningsstruktur slår selv små forbedringer på toplinjen kraftigt igennem på bundlinjen.

Nøgleordet for at lykkes er eksekveringskraft. Det kræver, at initiativet og beslutningskompetencen flyttes fra topledelsen og ud i virksomheden. Slaget skal initieres og styres af topledelsen, men det skal vindes helt ude i fronten. Det handler om at mobilisere virksomhedens samlede ledelseskraft og derigennem revitalisere virksomhedens samlede handlekraft.

Eksekvering er en evig ledelsesopgave. Men i denne tid bør det være alle ledere fornemste opgave at skabe et øget fokus på eksekvering af virksomhedens strategi og mål. Det forudsætter naturligvis, at der er en klar retning og klare mål. Og at virksomhedens samlede opmærksomhed og energi koncentrerer om at udnytte den helt specielle situation, mange virksomheder befinder sig i lige nu. Det handler om "speed of execution".

Ledernes forståelse for samt vilje og evne til at eksekvere er afgørende for, hvornår og hvor hurtigt virksomheden kan udnytte de markedsmæssige muligheder. Det kræver, at initiativretten og -pligten samt beslutningskompetencen decentraliseres. At eksekvering i endnu højere grad er den parameter, man som leder måles på og belønnes for. Og at ledere på alle niveauer forstår og identificerer sig med deres rolle som Chief Execution Officer.