

## Læren fra Pandora

Af: HENRIK SPECHT  
Direktør, Keypoint ApS

“However beautiful the strategy, you should occasionally look at the results”, udtalte Winston Churchill. I kølvandet af den forgangne uges turbulens i Pandora har citatet fået fornyet aktualitet.

Der er næppe nogen tvivl om, at Pandora-sagen i den kommende tid vil blive drøftet intenst i bestyrelseslokaler og på direktionsgangene i de danske virksomheder: Hvordan kunne det gå så galt – og så hurtigt? Og hvad kan vi lære af historien?

Pandoras bestyrelsesformand Allan Leighton udtalte for nylig til Børsen, at “Fundamentalt set handler det her jo ikke om strategi, men om eksekvering”.

Jeg kan og bør ikke forholde mig til arbejdsdelingen mellem bestyrelse og direktion i Pandora eller til den konkrete sag i øvrigt. Men i min optik og erfaring hænger strategi og eksekvering uløseligt sammen. Strategi uden eksekvering er blot drømme, ambitioner og beslutninger. En strategi flytter i sig selv ikke noget. Den angiver blot, hvad man vil. Det er først, når det, man vil, kombineres med, hvad man gør, at værdiskabelsen sker. Godt gjort er bedre end godt sagt.

Nogle virksomheder ser strategiudvikling og strategieksekvering som to separate og sekventielle aktiviteter. Det er det også et stykke ad vejen, hvad tilblivelsen og udførelsen angår. Men skal man virkelig skabe en slagkraftig og effektiv strategisk eksekvering, bør man overveje allerede i strategiudviklingen at tage højde for og integrere den efterfølgende eksekvering. Man bør afklare, hvilke forudsætninger der ligger til grund for de strategiske til- og fravalg. Hvilke milepæle man i planperioden har, hvad resultatskabelsen angår. Samt hvilket early warning system og hvilket strategisk beredskab man har i tilfælde af afvigelser i de strategiske forudsætninger eller i markedssituationen i øvrigt.

På den måde kan strategien gøres til et væsentligt mere realistisk, robust og anvendeligt arbejdsdokument, der kan give virksomheden tilstrækkelig manøvrer mulighed – også når der skal navigeres i turbulent farvand. Samtidig kan det give bestyrelsen den ro og sikkerhed med hensyn til virksomhedens fremtidige resultatskabelse, som en bestyrelse bør have.

Det, tror jeg, er en del af den læring, man kan drage inspireret af Pandora-sagen. Og i øvrigt af andre i medierne omtalte forhold, hvor bestyrelsens og direktionens forventninger og det fælles ansvar om strategien ikke har været tilstrækkeligt afstemt.

For en række virksomheder vil det formentligt give god mening i de kommende måneder både at få afstemt roller og ansvar i forbindelse med strategiarbejdet og at gennemføre et “eksekveringscheck”. Det skal sikre, at bestyrelse og direktion er afstemte om de forudsætninger, der ligger til grund for både den strategiske retning, de strategiske mål og de strategiske indsatser. Selv gode strategier implementerer ikke sig selv.