

KLUMME



New York Stock Exchange. Arkivfoto: Lucas Jackson/Scanpix

“Man får de investorer man fortjener”

Mens mange ledere klager over kvartalskapitalisme, efterlyser topanalytikerne direktioner med et troværdigt og appetitvækkende bud på virksomhedens fremtid

Af Mette Nørgaard,
international ledelsesrådgiver, New York

“Hvordan tilpasser vi vores kultur, så den kan klare voldsom vækst?” CEO'en, der stiller spørgsmålet, står i spidsen for en global virksomhed med 18.000 ansatte, der hurtigt skal bevæge sig fra 11 til 15 mia. dollars i årlig indtjening.

Vi er syv samlet til vores lille session, hvor den mest garvede CEO i mere end 20 år har styret en **Fortune 500**-virksomhed, mens den “grønneste” har knap et år på bagen i en lignende stilling. Her deler de udfordringer, dyrekøbte erfaringer og gode råd, som “intet siger mere om dine værdier end den første, du hyrer og den første, du fyrer, på dit eget hold”. En anden erklærer, at “hvis bestyrelsen blander sig så meget i din strategiproces, må du sige til dem, at de kommer til at se sig om efter en anden CEO”.

Rammerne om vores dialog er det årlige 28 timers CEO topmøde, som **Center for Higher Ambition Leadership** er vært for. Årets tema er spændingsfeltet mellem kortsigtede krav og langsigtede ambitioner. Og gæsterne er 33 CEO'er, to bestyrelsesformænd for Fortune 100-selskaber, en guvernør samt indbudte eksperter; fra Harvard-professorer til partnere i kapitalfonde og rådgivere som undertegnede (mit gebet er ledelse).

Der er ingen her, der brokker sig over de meget beskedne forhold på det college i New England, hvor vi er indlogeret. Tværtimod er her fuldt fokus på at fremskynde en forskningsbaseret forståelse af, hvordan virksomheder kan forene deres højere ambitioner om både at klare sig godt økonomisk og gøre godt.

Langsigtede analytikere

George Serafeim, Harvard-professor i regnskab og finans, tager udgangspunkt i en genkendelig frustration: investorernes uophørlige krav om at maksimere kortsigtet indtjening og løfte aktiekursen; selv på bekostning af virksomhedens langsigtede vækst.

Serafeims forskerhold undersøgte fire brancher, læste utallige årsrapporter og gennemtrawlede udskrifter af virksomhedernes kvartalsvise telekonferencer. Analysen er ganske overraskende, for den blotlægger investorernes lige så store frustration over topledernes mangel på fremsyn.

I præsentationsdelen af opkaldet vægter topledernerne nemlig de kortsigtede økonomiske resultater og italesætter sjældent virksomhedens strategiske mål og ledende indikatorer. De kommer først på agendaen i Q&A-delen; og her er det analytikerne, der bringer dem på bane.

Da forskerne gravede dybere i deres data, opdagede de desuden, at især én gruppe analytikere er meget nysgerrige på fremtiden; nemlig de højest rangerede inden for hver

deres branche. F.eks. udgjorde de i analysen af en branche 13 pct. af analytikerne, men de stod for hele 44 pct. af spørgsmålene om de langsigtede indikatorer.

For som George Serafeim provokerede os, før vi sagde farvel: “Man får de investorer, man fortjener!”

Mange investorer efterlyser altså topledere, der formår at fortælle en både troværdig og appetitvækkende historie om virksomhedens fremtid. Og i øvrigt viser det sig, at de CEO'er, der vedvarende italesætter en langsigtet og ambitiøs agenda, også er dem, der tiltrækker langsigtet kapital.

Operationelt overlegen

Et andet hit på konferencen var **Zeynep Ton**, professor i Operations ved MIT (Massachusetts Institute of Technology), der fremlagde sin forskning om “ordentligt arbejde-strategien”. Den velafprøvede strategi sikrer gode vilkår for medarbejderne, solide overskud til investorerne, lave priser og god service til kunderne. Strategiens udgangspunkt er en

overlegen operationel praksis og et opgør med det mindset, der betragter medarbejdere som udgifter, der bare skal beskæres.

Mange store forretningskæder kæmper hver dag med operationelle og logistiske problemer, som f.eks. 25-30 pct. “spøgelsesvarer”, varer som eksisterer i it-systemet, men ikke på hylderne; blot en 50/50 chance for at medarbejderne kender ugens tilbud lige så godt som kunderne; og 65 pct. af SKU's (Stock Keeping Unit) med fejl, som forkert pris, forkert placering, osv.

Tons forskning viser, at lavpriskæder med den højeste kundeloyalitet ikke lover kunderne det største sortiment. Alligevel banker de konkurrenterne. Hvorfor? Fordi deres medarbejdere er bedre betalt, bedre trænet, og butikken er bedre bemandet. Og det har de råd til, fordi de er operationelt overlegne.

Så hvordan kan vi, med ny, databaseret viden i baglommen, bedre forvalte både kort- og langsigtede forventninger? Måske ved ikke pr. automatik at klage over kvartalskapitalisme og i stedet markere os på højere ambitioner og appetitvækkende fortællinger? For som George Serafeim provokerede os, før vi sagde farvel: “Man får de investorer, man fortjener!”

Center for Higher Ambition Leaderships europæiske søsterorganisation holder sit CEO træf i maj. Kontakt: Tobias Fredberg, professor på Chalmers University of Technology Tobias.Fredberg@chalmers.se