

Strategiimplementering og turnaround i Dyrup

– Et samarbejde mellem Conmoto og Dyrup

Summary:

Dyrup har på 2 år, i et markant vigende marked, lavet en succesfuld turnaround fra -58 mio. kr. i 2008 til et overskud på +42 mio. kr. i 2010. Det positive resultat er opnået ved, at skabe en strategifokuseret organisation gennem en omfattende og involverende strategi implementeringsproces "Excellent in Execution", der sikrede en overordnet drejning af virksomheden fra et "indefra og ud" perspektiv til et "udefra og ind" perspektiv.

Udfordring

Dyrup havde i 2008 sit fjerde underskudsgivende år med et samlet EBIT-resultat på -56 mio. kr. I 2008 var finanskrisen godt i gang, og efterspørgslen i markederne var vigende og betød omsætningsnedgang i alle de markeder, hvor Dyrup er til stede med datterselskaber – Danmark, Frankrig, Tyskland, Spanien og Polen. I 2009 lancerede Dyrup en ny strategi "Fresh Start", der skulle sikre en konkurrencedygtig og profitabel virksomhed i fremtiden.

Dyrup ønskede:

- At sikre en succesfuld implementering af strategien ved at skabe ejerskab til strategien gennem involvering og tæt opfølgning
- At sikre forankring af strategien samt energi og forståelse for nødvendigheden af excellent eksekvering
- At skabe en handlekraftig organisation, der eksekverede strategien frem for at snakke om nødvendigheden af strategien
- At alle lande bidrog til Dyrups turnaround ved tage ansvar for egne mål og sikre forståelse for detaljerne i strategien
- At ledelse og medarbejdere blev bekendt med, forstod og var i stand til at koble de udviklede delstrategier sammen med eget job samt at foretage strategiske prioriteringer i hverdagen og løbende foretage de nødvendige justeringer
- At etablere et performance management system for at monitorere og følge op på, hvorvidt de bevægede sig i den ønskede retning med den ønskede hastighed.

Løsning

I samarbejde med Conmoto valgte Dyrup at gennemføre en omfattende implementeringsproces "Excellent in Execution", der skulle sikre en overordnet drejning af virksomheden fra et "indefra og ud" perspektiv til et "udefra og ind" perspektiv. Processen indebar fortsat udvikling af elementer i strategien med fokus på revidering af lokale value propositions, udvikling af lokale strategikort i alle lande samt udarbejdelse af konkrete handleplaner sammen med de lokale management teams. Endvidere indebar implementeringsprocessen kompetenceudvikling af "key functions" i relation til den nye strategi samt design af et enkelt og konsistent opfølgningssystem og -struktur.

Processen bestod af følgende elementer:

1. Alignment af topledelse med fokus på at skabe et stærkt ledelsesteam, topledelsens rolle i udrulningen af og opfølgningen på implementering af strategien
2. Tilpasning af overordnet value proposition samt udvikling af strategikort for DIY-kanalen på tværs af lande
3. Revidering af value propositions i alle fem lande for hver af Dyrups to hovedmarkedskanaler "det professionelle marked" og "Do It Yourself"
4. Nedbrydning af strategien til etårige lokale "business planer" i alle fem lande indeholdende finansielle og strategiske mål, strategikort for de to hovedmarkedskanaler samt konkrete handleplaner for året
5. Løbende eksekveringsworkshops med topledelse og landeansvarlige GM's for løbende review og tilpasning af strategien, identifikation af nødvendige corrective actions og nødvendige situationsspecifikke implementeringstiltag
6. Udvikling af månedligt finansielt rapporteringssystem til også at omfatte en strategisk "KPI body" for at sikre opfølgning på såvel ind-satser som resultater
7. Kompetenceudvikling af de tre "strategiske medarbejdergrupper" - Product Managers, Key Account Managers og Trade Marketing
8. Halvårlige opfølgningsmøder i hvert land på "business board" møder for reviews, fremdrift, tilpasninger og udvikling af nye action planer.

Conmotos rolle

Conmotos rolle har været tilrettelæggelse af processen i tæt samarbejde med Dyrups direktion, facilitering af workshops, etablering af strategisk framework og opfølgingsværktøjer, sparring af direktion og topledelse samt undervisning i strategiværktøjer og kompetenceudviklende emner for strategiske medarbejdergrupper.

Resultat

Dyrup har gennemført en succesfuld turnaround cementeret ved en bevægelse fra et EBIT resultat på -56 mio. kr i 2008 til et EBIT resultat på +42 mio. kr. i 2010. Dyrup havde i 2010 en positiv resultatudvikling gennem hele året, hvilket bl.a. skyldes de gennemførte tiltag og projekter relateret til "Fresh Start" strategien. Dyrup realiserede i 2010 en organisk omsætningsvækst på 1 % i et marked med en samlet markeds-mæssig tilbagegang på 4 %.

Dyrup har skabt en "high performing organization", hvor der er et udbredt kendskab til strategien og i særdeleshed ejerskab til strategien samt bevidsthed hos den enkelte afdeling om eget bidrag til realisering af virksomhedens overordnede mål.

Der er etableret en måneds- og kvartalsvis opfølgingsstruktur, der muliggør en langt tættere opfølgning på de indsatser, der skal skabe fremtidens resultater og dermed en mulighed for tidligere reaktion ved ændrede vilkår i markederne.

Der er skabt et framework til at arbejde med udrulning af strategier i Dyrup samt et årshjul for strategiske processer og styring, der kan anvendes i de kommende år.

Conmoto

Konsulentvirksomheden Conmoto hjælper organisationer til at skabe bedre resultater. Conmoto tager afsæt i Human Business Development og fokuserer på sammenhængen mellem mennesker, ledelse, strategi og organisation.

Fælles for Conmotos konsulenter er, at de har lang erfaring fra ledelse, HR-funktioner eller konsulentarbejde. Konsulenterne er dygtige undervisere og trænede proceskonsulenter.