

11.1 Vækststrategi i krisetider

Af direktør Michael Jensen, Colea Consult
michaelj@colea.dk

Indhold

Denne artikel har følgende indhold:

1. Introduktion
2. Krisens kendetegn og karakteristika
3. Eksempler på god håndtering af kriser
4. Udledning af best practice
5. Strategiske værktøjer til krisestyring
6. Værktøjskasse
7. Kriseledelse
8. Afrunding

I. Introduktion

Min ambition med denne artikel er, at inspirere ledere af virksomheder, der befinder sig i krise, enten som følge af en branchetendens til et vige-nde marked eller som følge af den pt. omsiggribende finanskriser, til at styrke deres forretning gennem strategiske tiltag. Det betyder samtidig, at artiklen ikke direkte henvender sig til virksomheder, der befinder sig i krise som følge af uintelligent eller dårlig ledelse, manglende salgsindsats eller andre forsømmeligheder.

Det er naturligvis et åbent spørgsmål om en krise med nødvendighed medfører krav om en revurdering af strategien eller om det er muligt alene ved ledelsesmæssige tiltag at styre virksomheden uden om krisen.

I og med at jeg skriver denne artikel mener jeg, at de to ting bør følges ad, ikke mindst fordi den globale finanskriser er af dybere natur end andre kriser vi har oplevet efter 2. Verdenskrig.

Artiklen tager naturligt afsæt i den nuværende kriser kendetegn og karakteristika, herunder de bl.a. psykologiske følger, som jeg vil opliste, mere eller mindre skematisk, for at kunne forholde de senere strategiske skridt præcist til disse forhold.

Dernæst ser jeg på forskellige virksomheder, der tidligere har håndteret kriser bedre end andre, for derigennem at se om det er muligt at udlede en form for "best practice".

Endelig giver jeg i sidste del af artiklen en række bud på og værktøjer til at udvikle krisestrategier, der har et mere ambitiøst mål end blot at undgå krisens værste påvirkninger. Sagt på en anden måde er et af målene at anviser veje, der gør, at de virksomheder, der agerer rigtigt, kommer til at få en bedre position i deres marked efter end før krisen indtraf.

At dette er en åbenbar mulighed tager udgangspunkt i påstanden om, at hvis en virksomhed er i stand til (tilnærmelsesvist) at bevare sin omsætning i et vigende marked, så må det være ensbetydende med, at virksomheden vinder markedsandele fra sine konkurrenter

2. Krisens kendetegn og karakteristika

For at skabe et indledende overblik, vil jeg i starten af artiklen præcisere krisens kendetegn. For overskuelighedens skyld, vælger jeg, at inddele dem i to kategorier. Den første vedrører de "hårde", finansielt/markeds-mæssige karakteristika. Den anden kategori vedrører de blødere, menneskeligt/psykologiske karakteristika.

2.a Krisens finansielt-markeds-mæssige karakteristika

For det første er krisen global, hvilket på den ene side medfører, at afsætningsmulighederne generelt forringes. Det medfører, at virksomheder kommer til at kæmpe hårdt for blot at bevare deres nuværende omsætning, og for nogle brancher, som f.eks. inden for grene af byggesektoren er det utopi, at dette kan lade sig gøre.

For det andet, er den finansielle sektor hårdt ramt. Som det blev sagt på en conference, jeg deltog i for nylig, så

Har finansielle virksomheder i for lang tid kunnet bære sig uintelligent ad uden, at det har haft konsekvenser – sådan er det ikke mere

Lars Seier Christensen, direktør og medstifter af Saxo Bank

Det medfører et pres på erhvervslivet generelt i form af forringede kreditter og dermed begrænset likviditet, der presser markedet yderligere i en tid, hvor behovet er det stik modsatte.

Samtidig medfører presset på aktiekurserne at virksomhedernes egenkapital mindskes kraftigt og for nogle katastrofalt. Det betyder et øget antal konkurser, som medfører at underleverandører ikke kan få betaling for deres ydelser og dermed også må dreje nøglen om.

En underleverandør inden for metalbranchen som min virksomhed arbejder sammen med, har gennem de sidste to år, måned for måned, kunnet konstatere rekordomsætning, men i oktober måned i år kunne direktionen konstatere at omsætningen lå på 40 % af det budgetterede, det samme har været gældende de følgende måneder.

Det betyder, at vi kan spotte et tredje karakteristika; nemlig, at efterspørgslen, i stort set alle brancher, er vigende, ja i nogle lig nul. Det betyder, at krisen har en selvforstærkende effekt, og at den kan forventes at blive dybere end den er i her i skrivende stund.

En række lande, inklusive Danmark er enten i, eller bevæger sig mod egentlig recession. Det betyder, at regeringerne på et tidspunkt bliver nødt til at iværksætte (samlede) foranstaltninger for at beskytte deres økonomier. I og med at Danmark er medlem af EU, kan nogle af disse initiativer blive bestemt udefra, og dermed er konsekvenserne for erhvervslivet ikke umiddelbar til at overskue. En ting er dog sikkert, og det er, at nogle lande på et tidspunkt kan føle sig nødsaget til at agere protektionistisk for at beskytte deres egne økonomier og erhvervsliv.

Eller som eksemplet Island, hvor vi efter flere års overophedet kasino- eller Klondyke-økonomi, med diverse hovedløse og ufinansierede investeringer og opkøb i store dele af Europa, i dag er tilskuere til, at landet som sådan kan se frem til flere års dyb krise. Samtidig ser vi, som f.eks. med lukningen af Nyhedsavisen, at fejlagtige udenlandske investeringer kan få dybe konsekvenser for dansk erhvervsliv. Det skulle overraske mig meget, hvis ikke vi kommer til at opleve flere lukninger af danske virksomheder som følge af, at udenlandske moderselskaber eller fonde går konkurs, eller som i tilfældet Saab, vælger at satse på de mere 'sikre' investeringer.

Det betyder, at nogle handlemuligheder hurtigt kan blive spillet os af hænde, hvis de ikke allerede er det.

Summen af krisens finansielt-markedsmæssige karakteristika kan dermed regnes tydeligt op i form af en række mere eller mindre generelle konsekvenser:

1. Et øget pres på pris og dermed likviditeten, fordi kunderne køber mindre og gerne vil have varerne til en lavere pris.
Denne konsekvens må betegnes som entydigt negativ, for den mindre eller i forvejen pressede virksomhed, hvorimod, det på sigt kan vise sig at være en fordel for den i forvejen økonomisk velfunderede virksomhed, og for de virksomheder, der relativt hurtigt formår at iværksætte og gennemføre aktiviteter, der forbedrer deres likviditet.

2. Øget konkurrence i branchen fordi færre kunder køber eller kunderne køber mindre.

Konsekvensen er ikke entydig: På den ene side kan det blive sværere at erobre nye kunder og at bevare de eksisterende. Ydermere vil tendensen til at kunder flekser mellem forskellige udbydere forøges i en tid hvor muligheden for at forhandle sig frem til en bedre pris øges. På den anden side, vil de virksomheder som evner at spotte kundens behov og efterfølgende målrette deres markedsføring kunne erobre en større markedsandel under krisen. De vil dermed stå i en gunstigere position efter krisen.

3. Pres fra underleverandører om tidligere betaling, fordi de er presset på likviditeten.

Konsekvensen er ikke entydig, da ønsket om tidligere betaling fra leverandørers side, for virksomheder med god likviditet bør betyde, at de kan forhandle sig frem til rabatter. Igen er det tydeligt at de virksomheder, der allerede før krisen var velkonsoliderede har et forspring, som kan være svært at indhente, fordi virksomheder, med en i forvejen presset likviditet har begrænsede handlemuligheder, ligesom, vi skal se i næste afsnit, også psykologiske faktorer trækker i den forkerte retning.

4. Risiko for at underleverandører går konkurs.

Konsekvensen er ikke entydig. Der er naturligvis tale om negative konsekvenser, når en underleverandørs død betyder, at årelange relationer og dermed indgående kendskab til hinandens virksomheder og potentialer går tabt. Ligeledes er der tale om yderst negative konsekvenser, hvis leverandørens ydelser ikke kan leveres af andre, eller alternative leverandører er dyrere. På den anden side vil der til gengæld åbnes mulighed for enten opkøb af leverandørens eller dennes kerneprodukter. Ligeledes vil det for nogle virksomheder være værd at overveje om man selv skal begynde at producere det man tidligere købte ved underleverandøren.

5. Mulighed for at presse underleverandører på prisen.

Konsekvensen heraf er heller ikke entydig: Umiddelbart virker det måske for nogen som en entydig vindersituation for køber, men hvis samtlige kunder presser deres underleverandører, kan man forårsage disses død eller, at visse produkter bliver uinteressante fra et producentsynspunkt, hvilket på sigt vil medføre stigende priser. Dvs. at virksomheden altid bør overveje de langsigtede konsekvenser af at presse sine leverandører.

6. Risiko for at banker ikke kan eller vil leve op til deres løfter og garantier, fordi de selv er presset økonomisk, og oplever pres fra ejerkreds, tilsyn og politikere.
Konsekvensen heraf må betegnes som entydig negativ, da det medfører at hele markeder kan gå i stå, og at den negative spiral forstærkes yderligere.
7. Det bliver sværere, for ikke at sige umuligt, at starte ny virksomhed op.
På kort sigt er konsekvensen positiv for branchens eksisterende virksomheder, der slipper for yderligere konkurrence i et i forvejen vigende marked. På længere sigt er konsekvenserne dog ikke helt så entydige, fordi det generelt for landet og dermed også for erhvervslivet er en svækkelse, idet, der på sigt vil savnes det markedspotentiale, der ellers ville ligge i de nye virksomheder.
8. Risiko for vigende omsætning på både B2B og konsumentmarkedet.
Konsekvensen betyder for de fleste brancher og virksomheders vedkommende at indtjeningen også falder. Dette medvirker til en yderligere forstærkning af flere af de ovennævnte faktorer.
9. Øget risiko for konkurser
Positivt for dem der ikke selv går konkurs og som kan lukrere på at konkurrenter gør det. Dog med det forbehold, at er tendensen til konkurser meget høj inden for en branche, kan det medføre manglende tillid til hele branchen hvilket kan få negative konsekvenser, når/hvis kunder forlanger øgede garantier osv.

2b. Krisens menneskeligt/psykologiske karakteristika

En ting er de økonomiske karakteristika, som er til at tage og føle på. Noget andet er imidlertid de psykologiske karakteristika som ofte savner fokus, ikke mindst fordi de ikke er så umiddelbart åbenlyse. Desværre betyder det ikke, at deres konsekvenser er af mindre betydning.

Derfor er det vigtigt, at lederen er opmærksom på tegnene på, at de er ved at udvikle sig eller allerede er trådt i kraft., og derefter træffer foranstaltninger til at afbøde deres skadelige virkninger.

Vores opvækst og senere oplevelser har for os alle en væsentlig indflydelse på, hvordan vi reagerer under pres. Krisen vil for nogle betyde, at reaktive forsvarsmekanismer lammer deres evne til at agere rationelt, mens den for andre vil få mindre betydning.

Men uanset opvæksten, som vi jo ikke kan gøre noget ved nu, er der ledelsesmæssige aktioner, der kan få indflydelse på hvilke psykologiske effekter krisen vil få i virksomheden. For at kunne tale om dem, senere i artiklen, er det dog nødvendigt først at opliste de væsentligste og mest betydningsfulde konsekvenser.

Helt grundlæggende bygger de følgende reaktioner på, at deres indehaver er domineret af en form for angst. Angst for ikke at slå til, for at miste sit arbejde, for at tabe ansigt osv.

Angst opstår på grundlag af en *oplevet* ydre trussel mod min identitet. Om den er reel eller ej er ligegyldigt; det der betyder noget for mig er at jeg oplever noget som en trussel.

Denne angst reagerer vi på forskelligt. Det kan, som nævnt oven for, hænge sammen med, hvordan jeg som følge af min udvikling er vant til at håndtere kriser. Det hænger imidlertid også sammen med truslens karakter, og med min øjeblikkelige konstitution i øvrigt (det kan f.eks. igen være afhængigt af mine andre livsforhold).

Alt efter disse forhold, der kan optræde i en mangfoldighed af kombinationer, er de almindeligste reaktioner:

1. Chok eller panikreaktioner.

Der kan have flere ansigter, spændende fra den totale fornægtelse af krisens realitet til vilde overreaktioner, der gør at krisestemningen kan brede sig i virksomheden, og at dens konsekvenser bliver værre end nødvendigt er. En af de værste panikreaktioner en ledelse kan udtrykke er at den begynder at "skyde" i alle retninger enten for at fraskrive sig selv ansvaret eller i en panisk søgen efter løsninger. Disse er ofte uden rationel begrundelse, men kan sammenlignes med fluens forsøg på at komme ud af flasken.

2. Lammelse.

Nogle mennesker reagerer med lammelse. For nogle er det blot en midlertidig tilstand, mens det for andre kan resultere i den rene apati.

3. Vrede.

For nogle vil den naturlige reaktion på krisen være vrede. Den kan være rettet mod bestemte institutioner eller personer (som f.eks. ledelsen) eller der kan være tale om en mere generel frustration over at være endt i en uforskyldt situation.

4. Stress

Stress er i forvejen noget nær en folkesygdom, og der er ingen tvivl om at en krise vil både kunne øge antallet af stresstilfælde og gøre dem alvorligere, hvis de allerede er der.

5. Fornægtelse

En helt anden risiko er at ledelsen ganske enkelt ikke vil erkende at virksomheden er i eller bevæger sig imod en krisesituation. Det vil medføre at omkostningerne af krisen kan blive uforholdsmæssigt store, fordi virksomheden først for sent træffer modforholdsregler.

På en måde kan vi sige, at alle de nævnte reaktioner er reaktive. Med dette mener jeg at de er *reaktioner* på krisen ikke *aktioner*, der aktivt forsøger at gøre op med situationen.

Når vi senere kommer ind på strategiske tiltag, der kan iværksættes for at håndtere krisen, vil jeg både tilgodese de økonomiske og de menneskelige faktorer.

Inden vi kommer dertil vil jeg imidlertid gerne starte med undersøgelser af hvad historien og teorien kan lære os om gode måder at håndtere kriser på.

3. Eksempler på god håndtering af kriser

I dette afsnit begynder jeg de egentlige skridt mod etableringen af en strategi for kriser. Jeg vil i det følgende skitsere en række praktiske eksempler på effektiv håndtering af kriser, for derefter at udlede de afgørende træk der viser sig.

New York Times

De trykte medier har længe befundet sig i en strukturel krise. Krisen er dyb og har ramt hele branchen på globalt plan. Årsagerne er mange, men det må understreges, at de ikke alene kan tilskrives Internettet, som mange chefredaktører ellers forsøger. Ikke desto mindre er det indlysende, at denne krise lever op til de kriterier denne artikel er underlagt.

Der er dog få undtagelser og heraf er NYT én. NYT befandt sig ved årtusindskiftet i sit livs overlevelseskamp siden sin etablering i 1851. Denne kamp kom til at betyde omfattende nedskæringer og hermed også fyringer af medarbejdere, som det traditionelt sker i krisetider. Men i siden midten af 1990'erne har man iværksat diverse tiltag, der har gjort giganten mere strømlinet og tidssvarende.

Til historien hører at NYT er noget af det nærmeste vi i vores dage kommer på et familiedynasti, med de traditionelle vanskeligheder dette giver med hensyn til nytænkning, men da Arthur Sulzberger jr. overtog roret efter sin fader i 1992, besluttede han sig samtidig for, at der skulle ses på avisen med nye øjne.

Dette foregik ikke på den traditionelle måde ved at bestyrelsen trak sig tilbage og revurderede virksomhedens forretningskoncept, men ved at man formulerede alle de skjulte og udtalte dogmer, der var opstået gennem årene og derefter gjorde avisens læsere, til dommere over hvilke af dogmerne, der skulle udskiftes.

Bl.a. overgik man i 2008 til det mere kompakte tabloidformat, efter siden sin start at være udkommet i den kendte store udgave. Denne beslutning blev dog først gennemført efter at man i en periode havde udbudt begge formater og klart kunne se at kunderne foretrak den kompakte udgave.

Ligeledes gennemførte man omfattende analyser af kundernes forventninger til den moderne avis. Dette medførte at NYT som en af de første aviser i dag tilbyder gratis nyhedsopdatering på en meget omfattende hjemmeside. Desuden lanceres jævnligt nye og banebrydende tiltag på hjemmesiden, således har man senest introduceret chatfora og andre mere sociale værktøjer til brugerne.

Ud over det intensive fokus på kundernes behov har man også rationaliseret, hvor dette har været muligt. Det har betydet lukning af flere mindre afdelinger, trykkerier og også rationalisering i form af færre journalister.

Til gengæld tjener NYT i dag som det gode eksempel i branchen og vi vil givet også i den danske avisverden opleve tiltag, der er inspireret af NYT.

Når dette er sagt, er jeg nødt til retfærdigvis at sige, at finanskrisen har medført et yderligere pres på bladbranchen og hermed selvfølgelig også NYT. Således faldt overskuddet i 3. kvartal af 2008 med 51,4 %. Hvordan en i forvejen kriseramt branche vil klare den igangværende finanskriser vil kun tiden vise.

Ford Motor Company

Den legendariske Henry Ford etablerede FMC i 1903. I 1908 blev den første Ford T sendt på gaden ud fra strategien om at udvikle en bil som alle havde råd til at købe. Det første år blev bilen solgt til en pris på \$ 825. I 1912 var Ford i stand til at sælge den til en pris på \$ 575, den første gang nogen sinde en bil blev solgt til en pris under den gennemsnitlige årsløn for en arbejder.

Årsagen til at dette lod sig gøre var, at Ford forstod hele tiden at tilpasse struktur, størrelse og fokus i sin organisation, og dermed konstant minimere omkostningerne pr. produceret enhed.

Op gennem 1920'erne befandt verden sig i en recession, hvis kulmination indtraf med krakket på børsen i Wall Street den 24. oktober 1929. Med krisen blev bilsalget, der på dette tidlige tidspunkt stadig blev betragtet som luksus, ramt hårdere end andre brancher, og mange af de relativt nye producenter var i alvorlige overlevelsesh problemer. Ford kunne på grund af sine lave produktionsomkostninger sænke prisen med 25 % med det resultat af Ford på et tidspunkt under recessionen havde opnået en markedsandel på 55 %.

At Henry Ford lod sig fange af sin egen succes og havde en urealistisk tro på at han kunne leve af at sælge Ford T'er resten af sine dage, må tages som eksempel på at en strategi, som har ført virksomheden til ét stadie, ikke nødvendigvis er den samme som kan fastholde endelige udvide ens position i markedet.

Toyota

I 1950'erne befandt Japan sig i en dyb økonomisk krise som følge af sine dispositioner under 2. Verdenskrig. Toyota var på det tidspunkt en lille producent til hjemmemarkedet, der var ved at være tvunget i knæ på grund af en stort set ikke eksisterende efterspørgsel, og manglende kapitaltilførsel. Som markedet var, stod Toyota over for to valg: Enten kunne man vælge at lukke virksomheden, eller man kunne forsøge at udvikle sin måde at producere biler på. Man valgte alternativ nummer 2.

På det tidspunkt var sædvanen i bilindustrien, at fabrikkerne producerede stort set alle dele selv. Toyota valgte som den første at gøre brug af underleverandører. Det betød, at man var nødt til at indgå tætte samarbejder med sine leverandører, der jo skulle have følsom information for at kunne udvikle de efterspurgte dele. Betydningen for kundeleverandørforholdet tog dermed mere karakter af partnerskaber, hvor det gjaldt om at se *fælles fordele*, frem for at fokusere på, hvordan man kunne tjene på hinanden.

Et andet problem var lagerkapaciteten. Eftersom man vidste, at et eller andet fra tid til anden gik galt i produktionen, var man nødt til at have et bufferlager af samtlige dele, som man kunne tære på til processerne var oppe at køre igen. Man opererede altså efter en *just in case* tankegang.

Efter som man på Toyota ikke kunne finansiere disse ekstra lageromkostninger udviklede man konceptet *just in time*. Hvor man for det første fokuserede på at gøre det enkelte skridt i processen fuldkomment pålideligt, og som det næste på optimal planlægning og koordinering af sammenhængen mellem de enkelte processer.

Dette medførte bl.a. at den menige medarbejder fik kompetence til at stoppe hele produktionslinjer, hvis et problem opstod ud fra filosofien om, at hvis du lader produktionslinjen køre helt frem til slutningen for så blot at kassere dårlige produkter, så skaber du ikke blot unødige omkostninger, du mister også muligheden for at fange kilden til problemet.

Dette udvikledes gradvist til medarbejderstyrede *kvalitetscirkler*, og en yderligere udvikling af teknikker til forbedring af produktionen. Det, der i dag kendes som *Total Quality Management*.

At processen på denne måde også fik indflydelse på hele den organisatoriske struktur skal ikke underkendes, for det er givet af stor strategisk betydning at det ikke er op til ledelse at udføre alt det mentale arbejde.

Toyotas fokus på omkostninger og kvalitet betød at det, der oprindeligt begyndte som organisatoriske ændringer udviklede sig til en væsentlig strategisk styrke over for deres konkurrenter. På den måde kan Toyotas håndtering af en oprindelig krisesituation ses som baggrunden for deres nuværende position som markedsledende.

Southwest Airlines

Fra sin spæde start som et lille Texas-baseret flyselskab i 1967, hvor man opererede med kun tre fly, til i dag, hvor SWA årligt transporterer 104 mio. mennesker til 64 byer verden over, og opererer med en kapacitet på mere end 500 fly, synes at være himmelvid forskel.

Forskellen bliver ikke mindre, når det kan konstateres, at SWA i en branche, der har været i krise siden midten af 1980'erne, har været i stand til at præsentere overskud år efter år, når vi ser bort fra de første to år.

Derfor må det være på sin plads at tilføje denne virksomhed til rækken af eksempler. Lad os se på hvad der kendetegner SWA:

Som den første virksomhed i USA indførte SWA i 1973 overskudsdeling, og medarbejderne ejer således op mod 10 % af aktierne i SWA.

Siden sin første flyvning i 1971 har SWA været kendetegnet ved korte ture, ingen overflødig luksus og en overskuelig prisstruktur. Tre elementer, der betragtes som grundlæggende for SWA's årelange succes og hurtige vækst.

Samtidig har SWA siden midten af 1970'erne koncentreret sit fokus omkring reducere af sine brændstofomkostninger. Et element der må betegnes som essentielt i en branche hvor denne post fylder meget i budgettet. Dette er sket gennem opkøb af optioner og fastlåsning af sine priser på niveauer markant under konkurrenternes.

I 1995 oprettede SWA som et af de første flyselskaber en hjemmeside på Internettet, hvilket gjorde det nemt for potentielle kunder at planlægge deres rejser og bestille billetter.

En af nøglerne til gevinst har vist sig at være SWA's evne til at skære den tid et fly er på jorden ned til et minimum af 20 minutter. Dette vel at mærke uden at det er gået ud over kvaliteten af deres produkt.

I modsætning til mange af sine konkurrenter flyver man efter punkt-punkt princippet, i stedet for at flyve over et centralt punkt, hvor passagererne fordeles til deres endelige ruter. Dette har medført øget kundetilfredshed i form af tidsbesparelser, og dermed også til en højere belægningsprocent i de enkelte fly end hos sammenlignelige konkurrenter.

SWA var det første lavpris flyselskab som fandt ud af at man med fordel kunne benytte mindre lufthavne, hvor man kunne forhandle sig frem til mere favorable aftaler mht. afgifter og service. Et element der også betyder lavere omkostninger end mange af konkurrenternes. Dette er dog ikke en ensidig strategi; hvor det har været formålstjenligt af hensyn til kundernes behov, har man valgt at beflyve de større lufthavne.

Modsat mange af sine konkurrenter har man samtidig valgt kun at flyve inden for USA's grænser, hvilket har medført en øget specialisering og tilpasning til præcist dette "nichemarked" (citationstegnene er anvendt fordi dette marked i sig selv er betydeligt større end det mange såkaldte internationale flyselskaber dækker).

Samtidig har man i modsætning valgt at give sine passagerer mulighed for at ændre deres reservationer omkostningsfrit, hvilket naturligt har medført at kunderne roser den store fleksibilitet. Det skal retfærdigvist siges at denne mulighed har visse begrænsninger, således er det ikke muligt samme dag som man skulle af sted at ombooke til en anden afgang samme dag uden at skulle betale maksimum dagspris.

Hos SWA opererer man ikke med faste sæder, men boarder folk i tre grupper alt efter deres tjek in, og dem, der kommer først har dermed også automatisk mulighed for at få de mest attraktive pladser. Dette har både medført mindre omkostninger til administration, og at folk ofte møder i god tid, for at kunne få et af de gode sæder. Dette system er i løbet af 2008 blevet udviklet, således at den enkelte passager får tildelt et gruppebogstav (A,B,C) og et nummer ved indtjek f.eks. A32. Det betyder at passagerne ikke behøver bruge ventetiden med at stå i kø, og har medført øget tilfredshed hos kunderne, som stadig bevarer "førstevælgerretten" til de attraktive sæder i flyet, men som nu kan bruge ventetiden på noget mere fornuftigt.

Samtidig har man indført rabatter og gratis drinks til passagerer der møder tidligt op. Noget der i den sidste ende sparer SWA for dyr tid på jorden mellem de enkelte flyvninger.

Endelig tilbyder SWA gratis mad i sine fly. Vel at mærke serverer man anretninger, der er større end hos de traditionelle virksomheder. Flyene har ry for utraditionelle annonceringer og personalet er kendt for at bryde ud i sang, og for at introducere andre utraditionelle indslag, til stor moro for passagererne.

SWA's strategi har vist sig at være så effektiv, at den har givet anledning til den såkaldte "Southwest effekt", ifølge hvilket lavere priser (eller blot en særlig aggressiv konkurrent i et givet marked) leder til øget efterspørgsel og en hurtig vækst i branchens omsætning generelt. Samtidig er utallige flyselskaber, der har kopieret modellen, med større eller mindre succes, dukket op siden hen, blandt de mest kendte kan nævnes de to europæiske selskaber *easyJet* og *Ryanair*.

Det bør nok tilføjes, af hensyn til de læsere, der tænker, at de lave priser traditionelt går ud over kvaliteten, at SWA ligger i toppen inden for branchen med hensyn til kundetilfredshed, således var SWA så sent som i 2006 det flyselskab i USA, der havde færrest klager pr. 100.000 passagerer.

4. Udledning af best practice

Jeg vil i det følgende opsummere de generelle tiltag, der kan udledes af de fire eksempler ovenfor, tagende hver virksomhed for sig, for senere at se om der er ligheder som med fordel kan overføres til andre lignende situationer.

New York Times

- Fokus på og dialog med kunden, for bedre at kunne modsvare dennes behov
- Analyser af kundens forventninger til produkter og ydelser fra branchen
- Villighed til at gøre op med dogmer (i NYT's tilfælde bl.a. avisens format)
- Løbende tilpasning som følge af nye teknologiske muligheder
- Omkostningsstyring bl.a. i form af rationaliseringer og nedskæringer i medarbejderstaben

Ford

- Fokus på kundens behov og økonomiske formåen
- Løbende tilpasning af organisations struktur, størrelse og kompetencer
- Omkostningsstyring og rationalisering
- Justering af priser i forhold til kundernes købekraft – herunder pris-sætning under til under et niveau, hvor konkurrenterne kunne følge med, hvilket kunne lade sig søge som følge af den omfattende ressourcestyring og -optimering

Toyota

- Villighed til at gøre op med dogmer (i Toyotas tilfælde hvad man producerede og hvordan)
- Analyser af produktion
- Omkostningsstyring i form af bl.a. rationalisering af produktionen
- Nytænkning af sit koncept
- Strategiske samarbejder med leverandører
- Fokus på planlægning og koordinering
- Øget medarbejderansvar
- Fokus på øget kvalitet

Southwest Airlines

- Nytænkning af branchens koncept
- Deling af overskud og ejerskab med medarbejderne
- Omkostningsstyring
- Markant lavere priser end (oprindelige) konkurrenter
- Løbende tilpasning som følge af nye teknologiske muligheder
- Fokus på at give kunden et bedre produkt til en lavere pris
- Fokus på et skarpt afgrænset marked

Selvom ligheder er af størst interesse i teoretiske sammenhænge, og jeg kort vil sammenfatte dem, er der ingen tvivl om, at det må være op til den enkelte virksomhed, at opsøge egne veje til maksimal udnyttelse af sine egne strategiske potentialer – derfor vil jeg under alle omstændigheder opfordre at disse analyseres grundigt. Da virksomheder, som individer har blinde pletter i forhold til selverkendelse, vil jeg samtidig anbefale at man i en eller anden grad søger eksterne bistand til denne del af processen.

For det første har alle fire virksomheder haft fokus på *omkostningsstyring* et element som vel også rent intuitivt bør indgå i enhver fornuftig ledelse.

For det andet har alle virksomheder haft et udpræget *kundefokus*. Det fremgår ikke eksplicit af min gennemgang af Toyota, men ligger ikke mindst i deres høje fokus på kvalitet, der ikke kan tænkes uden afklaring af kundens forventninger.

For det tredje har alle virksomheder formået løbende, i hvert fald for den periode mine undersøgelser omfatter, at tilpasse sig, de muligheder, der følger med den stadige teknologiske udvikling.

For det fjerde har man i en eller anden grad formået at nytænke branchens koncept. Dette er ganske vist sket med forskelligt fokus, muligvis afhængigt af branchens særtræk, men ikke desto mindre må vi antage at denne faktor har spillet ind.

Jeg har ganske vist ikke statistisk belæg for at postulere det, men jeg vil alligevel påpege, at to af virksomhederne, Toyota og Southwest Airlines har iværksat tiltag, der eksplicit har til formål at øge medarbejdernes engagement, ansvarlighed og dermed også motivation. Denne faktor mener jeg ikke må undervurderes, selvom den ikke kan overføres på alle eksempler. Alle, der har bare det mindste begreb om ledelse, ved med sig selv, hvilken betydning disse faktorer har i form af færre fejl og sygedage og dermed kan aflæses direkte på virksomhedens bundlinje. Jeg vender til bage til dette forhold senere i artiklen.

En række faktorer er ikke fælles og kan skyldes særtræk ved den specifikke branche eller andre mere eller mindre gennemskuelige faktorer. Om de kan overføres til den enkelte læsers virksomhed, må bero på indgående analyser, og vil desuden bero på temperament. Det sidste ikke mindst fordi jeg mener at ethvert tiltag, selv nok den bedste plan, er dømt til at mislykkes, hvis ikke den bakkes op 100 % og implementeres med overbevisning og vedholdenhed.

Afslutningsvist er det mig meget magtpåliggende at sige til denne del, at man altid skal passe på med, ud fra konkrete eksempler at konkludere at bare vi gør sådan, så går det hele bare godt. Jeg ved det ikke med sikkerhed, men det skulle undre mig meget, om ikke det kunne lykkes at fremdrage fire virksomheder, der har gjort mere eller mindre det sammen som de nævnte, men som har måttet dreje nøglen om. Dels tror jeg ikke der er én magisk løsning på at komme styrket ud af kriser, dels er der mindst lige så mange ting de fire virksomheder har gjort forskelligt som den de har til fælles. Dette peger også på den pointe, jeg nævnte ovenfor, om at vælge dét, der passer bedst til ens eget temperament, til virksomhedens særegenhed og til markedets karakteristika, og så gå fokuseret efter dette.

I næste afsnit fremdrager jeg hovedtrækkene i fire teoretiske tilgange til disciplinen strategi, specifikt med henblik på hvad de kan sige om håndtering af kriser.

5. Teori om strategi i krisetider

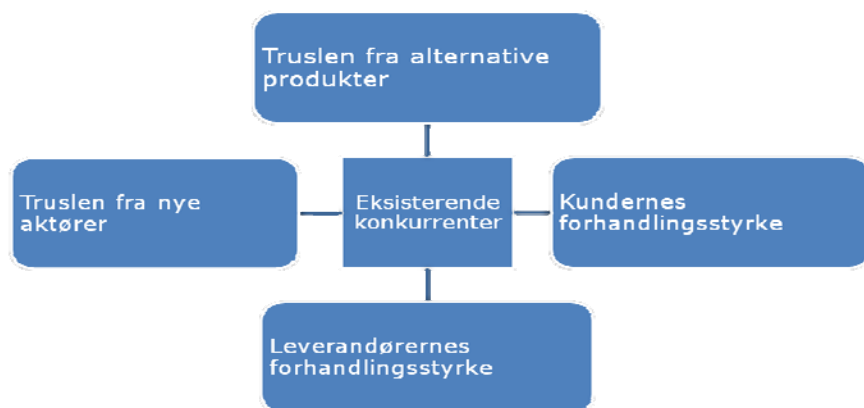
I dette afsnit vil jeg forsøge at fremdrage, de elementer fra tre teorier om strategiudvikling, for senere, at kunne sammenholde disse med de praktiske eksempler ovenfor, for endeligt at kunne give mine bud på, hvordan en vækststrategi tilpasset krisetider *kan* se ud. De tre teorier jeg gennemgår, er Porters Five Forces model, der inddrager omfattende analyser af virksomhedens omverden forud for udarbejdelse af strategi, Den Resourcebaserede Teori, der primært tager udgangspunkt i virksomheden selv, og endelig Blue Ocean Strategy, der sætter kunden og analyser af dennes behov i centrum.

Porter's Five Forces

Mht. Porter håber jeg at læseren tilgiver mig at jeg har valgt at tolke på det som Porter ellers beskriver som strategi i brancher i nedgang, hvor nedgangen kan skyldes mætning hos kunden eller at tiden er ved at løbe fra branchens produkter eller visse af disse, og relaterede det til emnet for denne artikel.

Porter påpeger, at virksomheder i krise traditionelt fokuseret på eliminering af investeringer og fokus på cash flow. Dette skridt er meget forståeligt, må betegnes som reaktivt, og måske ikke det bedste, set i et fremtidsperspektiv.

Det en virksomhed bør gøre før den overvejer forholdsregler og dermed valg af krisetilpasser strategi er, at analysere dybden og varigheden af krisen og hvilke skridt, der evt. kan imødegå dette (Porter s. 256). Selve analysearbejdet er holdt inden for Porters traditionelle ramme, med en bestemmelse af presset fra hver af de fem konkurrencekræfter:



Figur 1. Porters Five Forces.

For gennemgang af de delelementer, analyserne af hver enkelt konkurrencekræft indeholder, må jeg henvise til Porter selv, eller andre artikler i håndbogen, da de ligger ud over, hvad jeg kan beskrive inden for rammerne af denne artikel. Jeg kan dog opliste fire hovedspørgsmål, der bør indgå i enhver analyse forud for valg af krisestrategi:

- Hvor dyb er krisen – underforstået; hvad er vores muligheder for at agere proaktivt?
- Hvordan er vores position i forhold til vores konkurrenter, mht. at kunne klare krisen?
- Hvilke behov vil kunden (stadig) søge opfyldt under krisen?
- Hvad er virksomhedens relative styrker og svagheder givet det eksisterende behov? (disse kan adskille sig væsentligt fra før krisen indtraf, hvor efterspørgslen var en anden)?

Selv i vigende markeder, vil der stadig være en efterspørgsel. Det er derfor vigtigt at finde ud af præcist hvilke produkter kunden stadig eller helst vil efterspørge, og så kanalisere mest mulig energi over i at producere og sælge dem (Ibid s. 257), samt at fokusere på at etablere virksomheden i kundens bevidsthed som en stærk leverandør af disse ydelser.

En af de overvejelser virksomheden bør foretage i starten og løbende under krisen er, muligheden for at opkøbe konkurrenter. Alternativt at gå efter ansættelse af nogle af de medarbejdere, som konkurrenterne fyrer – en strategi IBM brugte i tiden efter 2. Verdenskrig, hvor mange virksomheder, som i høj grad havde levet af at producere materiel til USA's krigsmaskine måtte skære ned. Dette betød at IBM, der ellers selv var ramt af denne krise, forsynede sig selv med nogle af branchens bedste hoveder, hvilket, med opsvinget i anden del af 1950'erne og op gennem 1960'erne kom til at stå særlig stærkt i forhold til sine konkurrenter i forhold til både produktudvikling og produktion.

Porter opfordrer også til at have opmærksomheden rettet mod eventuelle ledelsesbarrierer, af overvejende psykologisk art, som kan være med til at forstærke krisen. Det kan f.eks. være stolthed, der gør at man ikke handler i tide, at ledelsen ikke i tide erkender situationens alvor og derfor risikerer at handle for sent. Et andet punkt, som Porter påpeger, er, at man fra ledelsens side er påpasselig med at udsende signaler om, at man er gået i panik internt og eksternt (Ibid s. 263).

Eftersom hele den pågældende virksomheds branche er mere eller mindre kriseramte vil heftige kampe på pris være en sandsynlig risiko. Det betyder, at det er vigtigt at sikre optimale processer og et fokus på besparelser, hvor det er muligt. Samtidig vil kunder ofte forsøge at benytte sig af muligheden for at presse leverandører på pris. Her er det vigtigt at have argumenter og dokumentation klar, så man ikke risikerer at sænke sin margin mere end nødvendigt. En mulighed er at kunne påvise, at ens produkt adskiller sig fra konkurrenternes og derfor ikke er omfattet af den konkurrence som kunden mener den er.

Porter peger på en række strategiske valgmuligheder, hvor formålet med analyserne af de fem konkurrencekræfter er at have det bedst mulige grundlag for at vælge, hvilken, der passer til den konkrete virksomhed og branche (Ibid s. 267 ff). Jeg skitserer i det følgende kort disse:

A) At virksomheden går efter at få en *førerposition* i branchen. Dette kan gøres ved at:

Benytte aggressive skridt som rabatter, priskrig og/eller marketing for hurtigst muligt at tvinge de svageste konkurrenter til at trække sig. Erhvervelse af markedsandele gennem opkøb af konkurrenter eller deres produkter.

Overtagelse af konkurrenternes kontrakter, hvilket giver dem mulighed for at lukke ned med begrænsede tab.

Tilbyde konkurrenter at levere hele eller dele af deres ydelser, som underleverandør.

Udvis en stærk vilje til at blive i markedet.

Udvis en overlegen styrke ved at gå direkte efter at udkonkurrere specifikke konkurrenters produkter.

Nøje udvælgelse og udarbejdelse af information, som udsendes på strategisk udvalgte tidspunkter, hvor de har størst effekt i branchen.

Øge kravene til konkurrenterne gennem målrettede investeringer i nye produkter eller udstyr.

B) At virksomheden skaber eller forsvare sin position inden for en *niche* eller et specifikt segment. Dette kræver tilbundsående analyser af, hvad kunden efterspørger, eller kan bringes til at efterspørge og lige så indgående analyser af, hvilke ydelser virksomheden med sine eksisterende kompetencer bedst kan imødekomme, hvilke den kan efterkomme hurtigst, og hvordan positionen som leverandør af disse bygges op.

C) Accept af så begrænsede tab som muligt gennem krisen, herunder fokus på *omkostningsstyring*. Dette kan gøres via en eller flere af følgende modeller:

- Reduktion i antallet af produkter
- Reduktion i antallet af udgaver af et givet produkt
- Stram omkostningsstyring
- Reduktion i antallet af ansatte
- Reduktion i antallet af åbne produktionslinjer
- Fravalg af små kunder
- Nedsat service i form af længere leveringstider, hurtigheden af reparationer osv.

D) At man vælger, hurtigst muligt at likvidere virksomheden. (Ibid s. 270 ff).

For nogle virksomheder kan det være en god idé, så tidligt som muligt at sælge virksomheden videre – et hurtigt salg giver maksimalt udbytte, da der ofte stadig vil være usikkerhed om, hvordan situationen vil udvikle sig, et alternativ er at acceptere et begrænset tab, og derfor helt at lukke den.

Nedenstående model giver et overordnet billede af hvordan valget af krisestrategi, ifølge Porter bør træffes:

	Står stærkt i forhold til konkurrenter	Står svagt i forhold til konkurrenter
Favorabel branche at være i under krisen	Førerskab eller Niche	Omkostningsstyring eller Likvidering
Ufavorabel branche at være i under krisen	Niche eller Omkostningsstyring	Hurtig Likvidering

Figur 2. Model for valg af krisestrategi.

Når valget af krisestrategi er truffet er det, ifølge Porter, ekstremt vigtigt, at kun én af ovenstående fire muligheder må indgå i valget: *Det er en dødsynd at sætte sig imellem to strategiske stole*, og historien er fuld af eksempler på virksomheder der har måttet lukke på grund af, at man ikke har været tilstrækkelig strategisk fokuseret og – enøjet.

Ressourcebaseret Strategi

Ressourcebaseret strategi tager, som navnet antyder, udgangspunkt i virksomhedens egne ressourcer, frem for, i modsætning til Porter, i de kræfter der virker uden for virksomheden.

Nogle vælger at se de to strategiske tilgange som modsætninger, jeg ser dem snarere som supplerende hinanden.

Grundtesen i ressourcebaseret strategi er, at konkurrencemæssige fordele skyldes *heterogene ressourcer*, der afkaster forskellige tjenesteydelser afhængig af virksomhedens kundskaber (viden) og ressourcer (kompetencer). Alle virksomheder besidder en eller anden form for særtræk. Det handler, ifølge denne teori, om at analysere sig frem til de ressourcer, der kendetegner sin virksomhed og dernæst fokusere på de af dem, der er bedst egnede til at imødekomme kundens behov.

Det betyder, at man i sine strategiske valg, skal koncentrere sig om SW-siden snarere end de virksomheds-eksterne aspekter: OT-siden, som hos Porter. Dette fokus på den enkelte virksomhed, snarere end den branche, virksomheden er en del af, medfører naturligt, at virksomheden strategisk bør tilstræbe at udvikle, målrette og markedsføre sig ud fra interne karakteristika og særtræk.

Et af hovedargumenterne for denne teori er, at der er god grund til at fokusere på de interne ressourcer, eftersom langvarige konkurrencefordele er afhængige af mere end eksterne strategier.

Forud for valget af en ressourcebaseret strategi, bør virksomheden analysere følgende hovedområder eller såkaldte *ressourcebundter*:

- 1) De fysiske ressourcer, der f.eks. kan være virksomhedens maskinpark (i bred forstand og således også omfattende IT systemer, software osv.), bygninger, råvarer, adgang til kapital ressourcer.
- 2) De menneskelige ressourcer, der f.eks. er kompetencer, indsigt, erfaring, intelligens hos ansatte og ledere osv.
- 3) De organisatoriske ressourcer, der handler om formelle elementer såsom organisationsstruktur og –systemer (herunder for uddannelse), hvilken type arbejdsdeling, der opereres med, ledelsesfilosofi osv. desuden kan de organisatoriske ressourcer også handle om uformelle elementer såsom virksomhedskulturen, relationerne mellem de ansatte osv.
- 4) De salgsmæssige ressourcer, der f.eks. kan handle om evnen til at analysere og imødekomme kundens behov, evnen til at målrette salgsindsatsen osv.

En lille bemærkning her kan være, at dette er teoriens grundlæggende hovedområder. Enhver virksomhed bør efter min mening, definere en række branchespecifikke ressourcebundter, med udgangspunkt kundens behov, og så kombinere disse med ovenstående, da man på denne måde opnår mere præcise analyser.

Vejen til valg af strategi foregår derefter, i hovedtræk ved, at virksomheden først oplister sine ressourcer inden for hver af de fire kategorier.

Dernæst definerer kundens behov og hvordan de kan imødekommes.

Disse spørgsmål skal lede frem til et sidste og afgørende spørgsmål, nemlig det der hedder: "*Hvilke af de oplistede ressourcer er unikke, i forhold til imødegåelsen af kundens behov?*" Hvor unikke ressourcer defineres som efterspurgte og/eller knappe ressourcer. Dette spørgsmål er centralt, da det, direkte afledt af teoriens grundtese, er indlysende, at kun unikke ressourcer kan indgå i en ressourcebaseret strategi, hvis den skal virke.

Til hjælp for den afsluttende analyse af virksomhedens ressourcer kan bruges den såkaldte VRIO-analyse (af Værdier, Rare = sjældne, Imitation, Organisation), der opfordrer til at stille følgende spørgsmål til virksomhedens ressourcer:

- 1) Er de værdifulde?
- 2) Hvis de er værdifulde er de sjældne?
- 3) Hvis de er sjældne kan man undgå imitation?
- 4) Hvis de ikke kan imiteres, er virksomheden så organiseret med henblik på at udnytte dem?

Southwest Airlines, der er nævnt tidligere i artiklen, tages ofte som et eksempel på en virksomhed, der med stor succes har udarbejdet og gennemført en ressourcebaseret strategi, hvor det har været muligt for virksomheden at køre sin forretning profitabelt i en ellers kronisk kriseramte branche.

Ikke mindst dette, og andre lignende, eksempel har fået fortalere for den ressourcebaserede strategi til at hævde at der er praktisk bevis for, at profit-forskelle primært bør søges på virksomheds-niveauet snarere end på branche-niveauet.

Der findes grundlæggende to typer ressourcebaseret teori, den virksomheds- og den markedsbaserede. Den virksomhedsbaserede lægger hovedfokus på den enkelte virksomheds udvikling og ledelse i et tidsperspektiv, mens den markedsbaserede sætter fokus på markeds-niveauet og hvornår visse ressource-positioner giver "vedvarende konkurrencemæssige fordele".

Umiddelbart kan dette virke forvirrende (det gjorde det i hvert fald for mig, første gang jeg stiftede bekendtskab med denne teori), men skal ses i lyset af, at man kan vælge på den ene side *udelukkende* at tage udgangspunkt i virksomhedens ressourcer, mens man på den anden side kan vælge at tilpasse sine ressourcer til en ønsket markeds-position.

Hvis denne teori skal bidrage til en krisestrategi, i forhold til hvilken, den uden tvivl har vist sin værdi, tror jeg den med fordel kan kombineres med de analyser, jeg har peget på under min behandling af Porter. Desuden bør virksomheden overveje følgende:

- Givet de markeds-mæssige behov i forhold til vores unikke ressourcer, hvilken strategisk ønskeposition kan så udpeges?
- Hvilken viden og hvilke ressourcer *skal* være til stede for at nå det strategiske ønskemål?
- Hvilke ressourcer må vi derfor ikke miste?
- Hvilke aktioner er nødvendige for at få os på kursen mod dette mål?
- Hvilke interne forandringer er nødvendige?
- Hvilke eksterne tiltag er nødvendige?
- Hvilke ting skal vi nødvendigvis holde op med at gøre, hvis vi skal komme styrkede ud af krisen?
- Hvilken strategi er, med udgangspunkt i vores ressourcer og markedets behov, den rette til at bringe os styrkede ud af krisen?

Om selve den strategi, som ovenstående udmøntes i siger en af teoriens hovedmænd, at

*"A firm is said to have a **sustained competitive advantage** when it is implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors **and** when these other firms are unable to duplicate the benefits of this strategy"*

Barney

Det betyder altså at det gælder om, strategisk, at skabe en position, som det er umuligt for ens konkurrenter at kopiere, sagt med andre ord, det handler om at sætte sig selv, eller måske snarere ens konkurrenter, uden for konkurrencen.

Dette er det eksplicite formål, med den næste teori, jeg vil diskutere.

Blue Ocean Strategy

Et af de mest læste og diskuterede værker om strategi de sidste år er uden tvivl Kim & Mauborgne's *Blue Ocean Strategy*. Faktisk har jeg hørt selv mennesker, der aldrig har læst bogen, endsige ved, hvad den handler om, have heftige meningsudvekslinger om den.

Uanset om man vælger at læse *Blue Ocean Strategy*, som en revolutionerende nyskabelse, eller som gammel vin på nye flasker, kommer man ikke uden om, at den har en række pointer, der, i hvert fald for nogle brancher, vil være relevante, ikke mindst i en krisetid.

Grundlæggende kan man vælge at se *Blue Ocean Strategy* som et eksempel på ressourcebaseret strategi, som nogle gør, eller som en nytænkning eller udvidelse af visse elementer af specielt Porters analyser af konkurrencekraften kunder.

Det forfriskende ved *Blue Ocean Strategy* er ubetinget dens offensive tilgang til strategudvikling. I fodbold og andre sportsgrene diskuteres ofte, om man skal tilrette sin taktik efter modstanderens styrker og dermed fokusere på at eliminere sine egne, relative, svagheder, eller om man alene skal fokusere på at udnytte sine egne styrker og så håbe at tage modstanderen på sengen så effektivt, at han ikke vågner før han er besejret. *Det er præcist det, Blue Ocean Strategy handler om!*

Med denne hovedtese på plads er det dernæst vigtigt at slå fast, at virksomheder kan befinde sig i et af to typer markeder, på et af to oceaner.

På det konkurrencebetonede marked, *det røde ocean* er kendetegnene:

- Stærk konkurrence på et kendt marked
- Det handler om at slå konkurrenterne
- Fokus på den eksisterende efterspørgsel
- Trade-off mellem varens værdi og dens pris
- Traditionel strategiudvikling med valg mellem bedre eller billig

Mens kendetegnene, når man befinder sig på et konkurrencefrit marked, *det blå ocean*, er:

- Etablering af et nyt marked, uden konkurrence
- Gøre konkurrence irrelevant
- Skabe og opfange nye behov
- Ingen trade-off mellem værdi og pris
- Strategiudvikling med både billigere og bedre produkter

Det betyder at kernen i enhver *Blue Ocean Strategy* er værdiinnovation. Værdiinnovation er differentiering og lave omkostninger SAMTIDIG – hvilket ifølge Porters traditionelle tankegang ikke kan føre til succes. Ifølge Porter, kan det tværtimod være direkte dødeligt for en virksomhed at satse samtidigt på disse to strategiske valg. *Blue ocean strategy* er altså et væsentligt brud med det Porterske tankesæt på dette punkt, og et praktisk eksempel på at det kan lade sig gøre er Southwest Airlines, der er beskrevet oven for.

Blue Ocean Strategy indeholder ca. 15 værktøjer. Jeg vil i det følgende gennemgå dem, jeg mener, kan være relevante, og mulige, for en virksomhed, der befinder sig på et kriseramnt marked, at bruge. Først vil jeg dog beskrive teoriens hovedtræk lidt nøjere.

Helt grundlæggende er det, at virksomheden strategisk skal være rettet mod den eksisterende efterspørgsel. Det betyder, som allerede nævnt tidligere, at det er nødvendigt at analysere, hvori efterspørgslen selv på et kriseramnt marked ligger. Det er f.eks. kendetegnende, at Jysk's grundlægger Lars Larsen, kan stå frem og sige, at han imødeser krisen med sindsro, "*For nu vil kunderne købe Jysk's produkter, for at få dækket deres behov, til en billigere pris end tidligere, man kan nærmest sige, at det i krisetider er mere legalt at købe Jysk's produkter end under opgangstider*".

Et indkøbsmoralsk udslag af dansk jantelovsmentalitet, men alligevel et udtryk for, at det i krisetider er typisk, at "discount-produkter" oplever en stigende efterspørgsel.

Som nævnt er *værdiinnovation* kernen i *Blue Ocean Strategy*. Med dette henvises til, at hvis virksomheden skal sætte sig uden for konkurrencen, skal dens produkter skabe et *kvalitativt løft* i den værdi kunden får ved at købe sine varer.

Ofte skelnes i produktudvikling mellem *innovation* og *værdi*. Her handler det om at skabe noget mere end det, der ligger i teknologisk innovation, og i stedet altså skabe noget både nyt og værdifuldt, set fra kundens og virksomhedens synspunkt. Helt grundlæggende gælder det at:

"Value innovation occurs only when companies align innovation with utility, price and cost positions"

Kim & Mauborgne: *Blue Ocean Strategy*

Det vil altså sige, at vi, hvis vi ønsker at definere en suveræn markedsposition, skal evne at kombinere fornyelse med kundens oplevede nytteværdi af det givne produkt i forhold til dets pris, og samtidig evne at producere det til en kostpris, der gør at vi kan overleve.

Dette betyder også, at fokus skal flyttes fra *konkurrenter* til *alternativer* og fra *kunder* til *ikke-kunder* (Kim & Mauborgne s. 28).

Med denne grundlæggende filosofi bør der ikke være nogen tvivl om, at *Blue Ocean Strategy* har noget at byde på i forhold til strategisk takling af kriser. Dette understreges da også af, at mange de eksempler, som bogen indeholder, tager udgangspunkt i virksomheder, der indledningsvist befandt sig i en kriseramte branche.

Egentlig kan man sige at en Blue Ocean strategi helt overordnet skal forholde sig til en analyse af om virksomheden kan levere en ydelse, kunden vil betragte som værdifuld, til en fornuftig pris relativt til sine omkostninger. Traditionelt handler det for kunden om, at få så meget som muligt, så billigt som muligt, så denne position kan være alt andet end let at definere.

Virksomheden bør, for at kunne besvare dette strategiske spørgsmål, analysere følgende:

1. Hvori består den eksisterende konkurrence i branchen?

Dvs. at virksomheden skal analysere de væsentligste konkurrenceparametre. Det kan f.eks. være pris, leveringstid, kvalitet, service. Her er det vigtigt i disse analyser at være præcis, fordi disse analyser skal danne udgangspunkt for en beskrivelse af de antagelser og dogmer branchen har om sig selv. Nogle af disse er givet realistiske, mens andre vil vise sig at være anakronistiske.

2. Hvordan kan virksomheden bryde ud af denne konkurrence?

For at besvare dette overordnede spørgsmål, bør virksomheden systematisk arbejde med følgende fire underspørgsmål:

- A. Hvilke af de faktorer som branchen tager for givet bør *elimineres*?
- B. Hvilke faktorer bør *reduceres* til et godt stykke under standarden for branchen?
- C. Hvilke faktorer bør *hæves* til et godt stykke over standarden for branchen?
- D. Hvilke faktorer, som branchen aldrig har tilbudt *bør tilbydes*?

Gennem analyser af de første spørgsmål opnår virksomheden indsigt i hvordan den kan gøre op med sin omkostningsstruktur og sine konkurrenter. Gennem analyser af de to sidste får virksomheden et billede af, hvordan den kreerer sit eget blå ocean.

Som en hjælp til at besvare ovenstående spørgsmål opfordrer *Blue Ocean Strategy* os til at vurdere en række forhold i omverdenen:

1. *At se på alternative brancher*: De fleste virksomheder kæmper ikke bare med konkurrenter i sammen branche, men også med alternative produkter fra andre brancher, som på anden måde opfylder kundens behov. En analyse af disse alternative produkter kan gøre det klarere, hvordan virksomheden, på en anden måde end før, kan opfylde kundens behov.
2. *Vurdering af branchens strategiske grupper*: De fleste brancher er karakteriseret ved at være opdelt i få strategiske grupperinger, der betegner en gruppe virksomheder inden for en branche, som følger (stort set) samme strategi. En skarp definerings af disse grupperinger kan give et fingerpeg om, om det er muligt at vinde markedsandele ved at skabe sin egen strategiske gruppe, uden for konkurrenternes rækkevidde.
3. *Vurdering af deltagerne i købsbeslutningen*: Både på konsumentmarkedet og på B2B konfronteres virksomheden ofte kun med én køber, selvom købsbeslutningen ofte er foretaget, formelt eller uformelt, af en større gruppe. Ved at analysere på dennes behov, kan vigtige spørgsmål i forbindelse med formulering af en *Blue Ocean Strategy* formuleres.

4. *Vurdering af komplementære ydelser og services:* Det er de færreste produkter, der kan stå alene. Tværtimod er det ofte sådan, at flere produkter tilsammen tilfredsstiller kundens behov. Ved at analysere sig frem til, hvilke produkter, der sammen med virksomhedens tilfredsstiller kundens behov kan der skabes nye vinkler og nye ideer til produkter.
5. *Vurdering af produktets funktionelle eller emotionelle appel til kunden:* Hvorfor køber kunden vores produkt? Er det fordi det har en bestemt funktion for kunden eller er det fordi det taler til kundens følelser? Ofte er dette et spørgsmål om hvordan branchen traditionelt har solgt sine produkter og dermed markedsføringsmæssigt har påvirket kunden. De virksomheder, der er modige nok, til at udfordre branchens funktionelle/emotionelle fokus har ofte succes med at erobre markedsandele fra konkurrenterne.
6. *Vurdering af udviklingen inden for branchen:* Ofte skifter trenden inden for en branche med faste intervaller. En analyse af disse kan give virksomheden evnen til at komme på forkant med sine konkurrenter.

Ifølge *Blue Ocean Strategy* skal en god krisestrategi besidde tre karakteristika:

For det første skal den være meget *fokuseret*. I eksemplet fra Southwest Airlines, er det tydeligt, at man strategisk fokuserer på tre ting: God service, minimal tid på jorden (hurtighed) og direkte flyvning. Dette skarpe fokus, har gjort det svært for konkurrenterne, som konkurrerer på samtlige branchens konventionelle parametre, at konkurrere effektivt med dem.

For det andet skal den sikre at virksomheden effektivt *differentierer* sig fra konkurrenterne. Differentieringen kan sikres gennem besvarelsen af de spørgsmål, jeg har oplyst umiddelbart oven for.

For det tredje skal den have et simpelt og let forståeligt *slogan* ifølge forfatterne. Når jeg siger ifølge forfatterne er det fordi jeg ikke er 100 % enig i dette punkt. På den ene side er der en pointe i at formulere et let forståeligt budskab som kunden kan forstå, men på den anden side, kan det virke en smule poppet og som et forsøg på at flytte fokus fra indholdet til indpakningen.

Blue Ocean Strategy giver en lang række praktiske værktøjer til definering af strategien. Jeg har gennemgået dem, jeg mener finder bedst anvendelse i en krisetid, men at gennemgå alle værktøjer ligger ud over denne artikels rammer.

Must-win Battles

Must-win battles (MWB) er et konkret og meget vigtigt værktøj for ledere og virksomheder, der ønsker at skære ned på antallet af ukoordinerede handlinger, og i stedet skabe fornyet fokus og energi i deres virksomhed.

Eftersom det i krisetider er ekstra vigtigt at skære ned på antallet af indsatser og fokusere på de væsentligste, har jeg valgt at afslutte den teoretiske afdeling af denne artikel med en introduktion til dette relativt nye begreb.

MWB er de 3 – 5 kampe en virksomhed *skal* vinde for at nå sine mest vigtige mål.

Et veldefineret MWB besidder fem karakteristika:

1. **Det gør en reel forskel.** Ægte MWB er kendetegnet ved *effekt*. Så spørgsmålet til ethvert MWB bør altid være: "Hvis vi vinder denne kamp, hvilken forskel vil det så gøre?"
2. **Det skaber fokus på markedet.** Ledere føler sig ofte fristede til at definere MWB, der har internt fokus. Lad være med det! Interne mål afspejler i for høj grad lederes interne magtkampe og egne interesser, og er derfor langt fra forenelige med den eksterne overlevelsesstrategi.
3. **Det skaber begejstring.** MWB skal være udfordrende på den måde, der fokuserer og skaber energi i virksomheden. Når vi er udfordrede og begejstrede, arbejder vi bedre sammen og er villige til at lægge mere energi i arbejdet.
4. **Det er specifikt og håndgribeligt.** MWB skal være specifikke i forhold til virksomhedens konkrete markedssituation og så håndgribelige, at det er klart, hvornår kampen er vundet. Der er intet mere demotiverende end at kunne se frem til at skulle lægge energi i opnåelsen af et diffust mål, som man oven i købet ikke helt forstår.
5. **Det er muligt vinde.** Der er ofte en hårfin grænse mellem at definere spændende og udfordrende MWB, og så at definere nogle, der er slet og ret umulige at vinde, og dermed vil være både håbløse at give sig i kast med og demotiverende på sigt for medarbejderne.

Forfatterne bag MWB gør meget ud af at påpege, at skal vi have succes med at vinde vores MWB, så handler det om både at appellere til både den intellektuelle og den følelsesmæssige side hos de involverede, der i sidste ende vil sige alle i virksomheden. Tjeklisten bestående af de fem ovenstående punkter skulle sikre at rejsen på vej mod sejren, bidrager til, at begge sider tilgodeses.

For at kunne definere sine MWB, og ikke blot skyde i blinde er der en række overvejelser man som virksomhed bør gøre sig. Disse vil jeg gennemgå i det følgende, for afslutningsvist at vise hvorledes disse overvejelser leder til defineringen af virksomhedens MWB.

De første overvejelser handler om at beskrive virksomhedens unikke udgangsposition, der har afgørende betydning for valget af MWB.

Det handler om for det første at evaluere virksomhedens handlekraft eller evne til at performe i lyset af branchens krav og muligheder. Her bør virksomheden overveje følgende spørgsmål:

1. **Branchen.** Hvad er branchens nuværende status? Befinder vi os i et excellent, ok, dårligt eller kriseramet marked?
2. **Ledelsen.** Hvor sundt er vores ledelsesteam i grunden, når det handler om at performe? Fungerer vi over hovedet som et team? Har ledelsen fælles mål, formål og principper for god adfærd? Består teamet af de rigtige personer?
3. **Strategisk.** Har vi foretaget de rigtige strategiske prioriteringer, givet branchens særtræk og udfordringer? Har ledelsen fælles strategiske ambitioner og vækst mål? Er der enighed om de mest interessante fremtidige forretningsområder? Er der enighed om hvilke strategiske valg, der bør foretages i krisetider? Er vi enige om hvor vi differentierer os fra vores konkurrenter?
4. **Den overordnede temperatur på organisationen.** Hvor sund er organisationen, når vi kigger ud over det øverste ledelseslag? Er organisationen klar til at handle i forhold til udpegede MWB?

Når ledelsen i fællesskab har besvaret disse spørgsmål, bør det overvejes, hvilke skridt, der bør iværksættes, for at øge ledelsens og dermed også organisationens enighed og handlekraft. *Først når dette er sket, bør virksomheden gå i gang med at beskrive og iværksætte sine MWB.*

Det er indlysende, at en virksomhed, der ligger lavt i forhold til punkt 2, 3 og 4 vil have så svært ved både at definere og forfølge nogle effektive MWB, at projektet er dømt til at mislykkes fra starten. Derfor kan virksomheden lige så godt begive sig ud på rejsen til at være i stand til at gennemføre dem, ved at styrke sit strategiske fokus, sit ledelsesteam og organisationens overordnede temperatur. Alene i denne rejse vil der være utrolig meget at hente i form af øget motivation, bedre fokus og dermed også øget handlekraft.

Når den endelige definerings af virksomhedens MWB skal formuleres er det vigtigt, at det sker i det rigtige psykologiske "rum". Jeg har ofte oplevet, at tilsvarende formuleringer i form af *Key Performance Indicators* og *kritiske succesfaktorer*, sker i en atmosfære og på en måde, der gør at de ikke kommer til at yde det bidrag til opfyldelsen af virksomhedens strategiske ambitioner som de var tiltænkt.

MWB peger på at virksomheden sikrer følgende:

1. **Få fisken på bordet.** Med dette menes at alle vigtige emner skal indtages, og ikke, som det ofte er tilfældet, kun de positive, og dem ledelsen er enige om. Ofte spiller "*dræb budbringer-kulturen*" ind og får folk til hellere at tie end at sige de ting som er ubehagelige at nævne, høre og tale om. Den eneste effekt af det er, at virksomheden kommer til at stå svagt, fordi den ikke tager udgangspunkt i hele den virkelighed, den befinder sig i.
2. **Skab klarhed over processen fra data til fælles indsigter.** Det er vigtigt, at alle, forud for definerings af MWB forstår og er enige i forbindelsen mellem de formulerede indsigter og de data de er formuleret på baggrund af. For ofte formuleres indsigter mere ud fra gamle forestillinger og dogmer end på baggrund af de nye oplysninger virksomheden er kommet i besiddelse af under de indledende analyser, og for ofte har jeg oplevet en total mangel på sammenhæng mellem de formulerede indsigter og de data der foreligger, ja nogle gange kan man opleve "indsigter" der er i direkte modstrid med de indsamlede data – til gengæld er indsigterne meget behagelige og ukontroversielle.
3. **Skab et fælles perspektiv.** Gennem udfordring af lederteamets komfortzone og dets forestillinger, kan der skabes et nyt perspektiv på egne ressourcer, udfordringer og muligheder. Dette bør også bruges til at udfordre teamets enkelte medlemmer til at træde ud af deres, ofte, funktionelt betingede rolle, og få dem til i stedet at se sig selv som primært del af et (ledelses-)team. Dette vil sammen med punkt 1 og 2 bidrage til muligheden for at skabe et dynamisk lederteam, der er i stand til at udpege og formulere ægte og stærke MWB.

For nogen vil dette utvivlsomt virke som en besværlig og langsommelig vej til definerings af virksomhedens MWB. Det er nok grunden til at vi ofte oplever virksomheder definere svage mål og handlinger, som ikke har den ønskede effekt, om nogen.

Det må derfor være et klart strategisk valg om man på denne måde vil udfordre sin egen og lederteamet i retning af at skabe en ny dimension af adfærd, som vil lede virksomheden til nye niveauer. Træthed og travlhed vil sikkert få mange til at opgive på vejen eller på forhånd, og dermed til at vælge lette, men også middelmådige løsninger.

Specielt når krisen kradser og panikken begynder at rumle i mellemgulvet, kan det være svært at bevare hovedet koldt og ikke rives med af trangen til at handle hurtigt. Men netop her er det vigtigt at indse, at den mest proaktive respons foretages på baggrund af velovervejede beslutninger.

De, der tvivler, vil jeg bede overveje 10/90 reglen, som siger, at hvert minut du bruger på effektiv planlægning og forberedelse sparer dig for 9 minutter i udførelsesfasen. Omvendt er det at løbe hurtigt ikke altid det bedste, især ikke, hvis det sker i den forkerte retning eller uden omtanke.

For de der måtte beslutte sig for at arbejde videre med MWB, er vi nu ved at være der, hvor vi skal til at se på de værktøjer der bruges i forbindelse med den endelige formulering af virksomhedens MWB.

For det første bør ledelsen sikre sig at følgende er til rådighed, på en gerne visuel og synlig måde, i det lokale hvor defineringen foregår:

1. En beskrivelse af den aktuelle interne situation, som konklusion, på de første analyser ovenfor.
2. Virksomhedens strategi og uafhængige brancheanalyser.
3. Overblik over kunder, samarbejdspartnere og egne ledere.
4. Et overblik over de strategiske rammer (strategiske ambitioner, formuleret som klare mål, vækstsmål, prioriteringer osv.)

Brug indledningsvist et par timers tid på en diskussion af:

- 1) Hvad er vores bedste håb, og hvad er det vi frygter mest?
- 2) Hvilke myter og tabuer er vi og branchen underlagt?
- 3) Hvordan fungerer vi som team?
- 4) Virksomhedens livslinie, og hvor er vi på den?
- 5) Hvad ville vi sige om vores virksomhed, hvis vi så på den udefra?
- 6) Hvilke er vores tidligere succeshistorier, og hvordan er de blevet til?

Denne diskussion tager udgangspunkt i både egne erfaringer, de tilgængelige informationer, som jeg omtalte under punktet oven for, og meget gerne med ekstern bistand, der kan bidrage med det uhildede eksterne syn på virksomheden.

Hovedkonklusionerne noteres ned, hvorefter den egentlige definering af MWB kan begynde. Processen tager udgangspunkt i og involverer elementer, af alle de ovenfor nævnte øvelser, overvejelser og punkter. Dens succes er en fastholdelse af principperne nævnt under punktet "fisken på bordet": Hvis ikke vi tør tage udgangspunkt i også de kedelige ting, og hvis ikke vi tør udfordre vores egne myter og dogmer om hvad vi kan, og hvad, der kan lade sig gøre, får MWB ikke den styrke, de skal have, hvis de skal leve op til deres navn.

Den enkle beskrivelse af selve processen med defineringen af MWB ser således ud:

1. Lav en indledende liste over mulige MWB evt. med udgangspunkt i en brainstorm – husk, der skal være tale om eksterne kampe.
2. Lav dernæst et første realitetstjek, hvor i udpeger specifikt de emner på listen, der er både mulige at vinde, og er klare og håndgribelige.
3. Opstil derefter en kort liste over de MWB, der lever op til disse kriterier.
4. Lav et næste realitetstjek, der tester jeres egen tro på og mistro til de enkelte MWB – husk; fisken på bordet.
5. Definer den endelige liste på 3 – 5 MWB.

Når I har defineret jeres endelige 3 – 5 MWB, handler det om at afklare, hvordan de bedst implementeres, og hvordan I mest effektivt følger op på dem.

En god idé kan være at udpege det MWB som i tiltror størst effekt af dem alle. Udpeg dernæst alle de handlinger, der skal til for at kampen vindes. Prioriter disse handlinger og beslut i lederteamet, hvem, der er ansvarlige for hver enkelt handling.

Et væsentligt element, er udpegningen af én øverste ansvarlig for hvert MWB. Dette er med til at sikre dets gennemførelse af flere grunde. For det første fordi det så er klart for alle, hvem de skal henvende sig til, hvis de har forbehold, spørgsmål, ideer osv. For det andet fordi udpegningen af én ansvarlig, med ejerskabet også automatisk sikrer en større grad af forpligtelse.

Et andet væsentligt element, som ofte overses eller undervurderes, er kommunikationen af det enkelte MWB videre ud i organisationen, og i forbindelse med dette, en sikring af engagement og forpligtelse ud i alle (involverede) led. En god model for kommunikationen af det enkelte MWB er følgende:

1. Udpegning af ansvarlig, som nævnt ovenfor og kommunikation af dette.
2. Beskriv hvad der skal til for at vinde den pågældende kamp.
3. Udarbejd overordnede handlingsplaner, der igen kan nedbrydes niveau- eller afdelingsvist.
4. Skab forpligtelse på teamniveau.
5. Skab forpligtelse på individniveau.

Dernæst bør I fastlægge en egentlig opfølgningsrutine, som sikrer fokus og gennemførelse. Vær under opfølgningen opmærksomme på at drage løbende læring af processen, som I overfører på andre og senere processer.

Gennemfør processen for implementeringen af de øvrige MWB, enten på en gang eller i prioriteret orden efter forventet effekt. Med hensyn til vurderingen af effekten, så vær opmærksom på, at den bør have to sider. På den ene side kan effekten være gevinsten ved at kampen vindes, på den anden side kan effekten være tabet ved at kampen ikke vindes eller kæmpes over hovedet.

Jeg er opmærksom på at processens umiddelbare kompleksitet kan få nogle til at hoppe fra, men jeg har alligevel inddraget dette værktøj, da jeg, i praksis, har set hvilken effekt det har på denne måde at fokusere virksomhedens energi på få veldefinerede områder.

Jeg selv bruger oftest de sidste dele af modellen som en afsluttende, og styrkende del af en strategiproces, der har involveret forskellige værktøjer fra de tre andre teoretiske tilgange, som jeg har beskrevet oven for. På denne måde bidrager MWB til en fokuseret udgang på processen, der styrker bevidstheden om hvilke indsatsområder (kampe) der skal fokuseres på for at realisere strategien. På denne måde er MWB med til at bringe strategien i øjenhøjde og gør dermed strategien nemmere at formulere og nemmere at fastholde i hverdagen.

Hermed er gennemgangen af det teoretiske materiale til krisestrategi afsluttet. I næste afsnit tilbyder jeg en række praktiske værktøjer til formulering af en vækststrategi i krisetider.

6. Værktøjskasse

I dette afsnit formulerer jeg, med udgangspunkt i de teoretiske afsnit ovenfor, hvordan jeg mener virksomheden med fordel kan formulere en vækststrategi.

Jeg vil bestræbe mig på at sikre en enkelhed og overskuelighed, som sikrer at værktøjerne bliver praktisk anvendelige. Jeg håber læseren efterfølgende mener jeg har levet op til dette.

Enhver strategiproces bør starte med sikringen af et overblik, der afspejler branchens, virksomhedens og den aktuelle situations karakteristika. Dette for at sikre, at formuleringen af strategien sker på et solidt og præcist grundlag.

For at sikre det rette grundlag bør som minimum følgende undersøges:

1. **Krisens forventede dybde og varighed.** Der er allerede skrevet et utal af artikler om dette emne, desuden kan der findes konjunktur-analyser og -barometre hos Danmarks Statistik og Børsen. I øvrigt bør de fleste spådomme tages med et gran salt, da der kan være store både branchemæssige og geografiske udsving. Ligeledes er krisens psykologiske mekanismer svære at forudsige, især da der her er tale om selvforstærkende effekter.
2. **De forventede konsekvenser for branchen.** Se bl.a. på din brancheforenings hjemmeside, eller i artikellitteraturen for dette. Desuden vil samtaler med kunder, konkurrenter og leverandører kunne give et nogenlunde bud på dette.
3. **En analyse af de fem konkurrencekræfter.** Se figur 1 ovenfor under Porter.
4. **Hvilke behov forventes kunderne stadig at have, selvom der er krise.** Husk her at inddrage de analyser af ikke-kunder og alternative produkter, som jeg her beskrevet under Blue Ocean Strategy.
5. **Udpeg virksomhedens unikke fysiske, menneskelige, organisatoriske og salgsmæssige ressourcer i forhold til kundens behov.** Se under ressourcebaseret strategi ovenfor for metode.
6. **Hvori består den nuværende konkurrence i branchen?** Dette er beskrevet under afsnittet om Blue Ocean Strategy.
7. **Hvordan kan virksomheden evt. bryde ud af konkurrencen, eller tilføre denne en ny dimension?** Værktøjer til dette er ligeledes beskrevet under Blue Ocean Strategy.

Ud over ovenstående vil jeg anbefale at studere afsnittet om best practice nøje for at se om der her kan hentes inspiration, der kan bidrage til valg af strategi, Must-win battles, taktikker osv.

Desuden er det altid godt at se på, hvordan virksomheden kan nedbringe sine omkostninger og hvordan et bedre cash-flow kan sikres, herunder er det ofte en god idé at justere sin fakturerings- og opfølgningsprocedure.

De ovenstående analyser danner baggrund for at virksomheden efterfølgende kan definere sin strategi. Dette gøres med udgangspunkt i:

1. Givet de markedsmæssige behov, i forhold til vores unikke ressourcer, hvilken strategisk ønskeposition kan så udpeges?
2. Hvilken viden og hvilke ressourcer *skal* være til stede for at nå det strategiske ønskemål?
3. Hvilke ressourcer må vi derfor ikke miste?
4. Hvilke aktioner er nødvendige for at få os på kursen mod dette mål?
5. Hvilke interne forandringer er nødvendige?
6. Hvilke eksterne tiltag er nødvendige?
7. Hvilke ting skal vi nødvendigvis holde op med at gøre, hvis vi skal komme styrkede ud af krisen?
8. Hvilken strategi er, med udgangspunkt i vores ressourcer og markedets behov, den rette til at bringe os styrkede ud af krisen?
9. Udpegning af ønsket position efter krisen (se Porter)
10. Valg af overordnet strategi for at nå dette mål
11. Udpegning af delmål
12. Udpegning af delstrategier
13. Udpegning af Must-win Battles
14. Fokus på implementering, opfølgning og løbende justering

Jeg vil ikke udelukke, at det, givet den konkrete virksomhed og branche kan være rationelt at springe visse af ovenstående spørgsmål over, eller at bytte om på rækkefølgen af deres behandling. Dog vil jeg anbefale som udgangspunkt at alle spørgsmål behandles.

Hermed er værktøjskassen beskrevet, og kan forhåbentligt bidrage til at styrke din virksomheds position under og efter krisen.

I næste afsnit vil jeg pege på hvordan du rent ledelsesmæssigt griber krisen an.

7. Kriseledelse

I begyndelsen af artiklen beskrev jeg krisens karakteristika. Specielt de psykologiske gør, at der kan være megen fornuft i at justere sin ledelsesstil og sit ledelsesfokus i en tid hvor usikkerhed og frygt givet vil præge mange medarbejdere. Desuden gør den økonomiske situation også sit til at fokus nødvendigvis flyttes fra udvikling til overlevelse i mange virksomhedslederes bevidsthed.

Ledere er jo som bekendt almindelige mennesker, der påvirkes i samme grad som andre af hverdagens hændelser. Udfordringen er bare, at mange mennesker er afhængige og påvirkede af lederens reaktion på disse hændelser.

Jeg har de sidste måneder været vidne til mange forskellige reaktioner, hos ledere, på krisen, spændende fra fortvivlelse, over nervesammenbrud og fornægtelse til kampgejst og ægte positivt fokus. Samtidig har det været tydeligt for mig, hvordan lederens reaktion på krisen har forplantet sig videre til medarbejderne, på godt og ondt.

Kriseledelse kræver derfor ledelse på flere fronter. Den ene er lederens selvledelse og arbejdet med sin egen håndtering og fortolkning af krisen og dens betydning for virksomheden. Den anden handler om medarbejderne, hvis forskellige reaktioner, på en eller anden måde skal vendes i positiv retning. Den tredje er fronten udadtil mod kunder, samarbejdspartnere, bank, presse, konkurrenter osv.

For det første skal kriseledelse have et strategisk perspektiv. Ellers kommer den til at foregå ud fra tilfældighedernes og de forhåndenværende søms princip, og risikerer at ende i "vildledelse". Her er et udgangspunkt i artiklens hovedtemaer alt tilstrækkeligt til denne del.

Dernæst er det vigtigt både at have fokus på de markeds- og økonomiske og de menneskeligt/psykologiske karakteristika ved krisen, og målrette sit lederskab mod en eliminering og håndtering af de negative aspekter og en målretning mod at få det bedst mulige ud af situationen.

Dvs. at hvis du som leder forholder dig og agerer i forhold til det jeg har kaldt for krisens fronter, det strategiske perspektiv og de to typer karakteristika, jeg behandlede i artiklens indledning, så kan det ikke gå helt galt. I det følgende ser vi på hvilke ledelsesmæssige fordringer, det enkelte punkt stiller.

Håndteringen af de markedsmæssigt/økonomiske karakteristika, mener jeg er behandlet tilstrækkeligt indgående med min gennemgang af de strategiske elementer, hvorfor jeg ikke vil bruge mere tid på dem her. I stedet vil jeg i det følgende forholde mig til ledelse i lyset af krisens menneskeligt/psykologiske karakteristika.

For det første gælder det om rent personligt ikke at blive grebet af panik eller lammelse. Jeg har allerede set mere end en leder give fuldstændig op bare i løbet af de få måneder, hvor krisen har haft rigtig fat, og samtidig set, hvilken nærmest katastrofal effekt, det har haft videre ud i organisationen.

Problemet er at reaktionerne, når vi føler truslen udefra som meget stor, overgår fra at være psykologiske til at blive biologiske. I det videnskaben kalder for krybdyrhjernen eller det Limbiske system, som styrer vores hukommelse, følelser og instinktive adfærd sidder en lille kirtel kaldet amygdala. Amygdala er et levn fra den gang vi levede på stepperne som krybdyr, for dem som tror på den teori. Når vi føler os truet, slår fornuften fra og får os til at slå over på instinktiv adfærd bestående af tre reaktionsmuligheder kamp, flugt eller lammelse.

Omvendt er det der kan forhindre, at amygdala overtager styringen over vores handlinger, at vi stiller spørgsmål til fornuften, som amygdala ikke kan svare på. Dette er værdifuld viden, som vi kan benytte både i forhold til os selv og andre.

En vurdering af dine egne, og lederteamets samlede evner til at håndtere krisen er af stor betydning. Lav en sammenligning mellem de specifikke ledelsesmæssige udfordringer I står over for og de kompetencer I er i besiddelse af. Brug dernæst denne viden til opkvalificering, fordeling af opgaver og evt. indhentning af ekstern bistand.

Et element der er af særlig stor betydning, især i krisetider, er information. Det er en gylden regel, med hensyn kommunikation, at får vi den ikke når vi har behov for den, så "opfinder" vi den selv. Problemet med den type information vi selv fabrikkerer, er at den er præget af angst og mistro. Derved kommer denne type "information" ofte til at forværre en i forvejen, svær situation, og kommer til at betyde demotivering og tab af momentum i organisationen.

Det hævdes ofte, at man aldrig kan give for meget information, men kvaliteten af den information, der bliver givet er langt vigtigere en kvantiteten. Derfor er det, i krisetider, utrolig vigtigt nøje at udvælge, docere og formulere den information vi giver. Tænk også på at den information du giver dine medarbejdere ikke bliver inden for virksomhedens fire vægge.

I disse tider, hvor det kan virke som om enhver proaktiv leder skal afskedige 10 % af medarbejderstaben er det også vigtigt, at disse eventuelle afskedigelser sker med omtanke.

Der er derfor flere faktorer, der bør tages med i overvejelserne inden det besluttet om, og hvem, der skal afskediges. For det første skal omkostningsperspektivet selvfølgelig inddrages. Her oplever jeg ofte at dette vurderes uden hensyntagen til den arbejdskraft der mistes og som kan være svær at ansætte igen. Ofte skelner ledelsen alene til hvor mange umiddelbare omkostninger, der kan spares ved en given afskedigelse. Her bør også tænkes omkostningsbesparelse relativt til ressourcer for at forhindre, at virksomheden ikke på langt sigt mister mere end den vinder på kort sigt.

Et andet væsentligt element at inddrage er, hvilke medarbejdere der socialt, kulturelt og værdimæssigt passer bedst ind i organisationen. Ofte oplever jeg for stort fokus på faglige kvalifikationer, der ofte viser sig lettere at ansætte sig til end den rette holdning. Samtidig er personer med den rette indstilling, der altid er vigtige i organisationer, endnu vigtigere i en krisetid.

Endelig kan der være en vigtig signalværdi i, hvilket niveau man vælger at afskedige på. Ofte afskediges udelukkende eller primært timelønnede medarbejdere, mens ledere og øvrige funktionærer beholdes. Dette sker ofte af psykologiske årsager, da mange af de sidste to kategorier er godt kendt af og evt. i daglig kontakt med den øverste ledelse.

Men der kan være god fornuft i at vælge lidt bredere når virksomheden skal til at afskedige, da der kan være en stor psykologisk effekt i at vise, at man ikke kun går efter "manden på gulvet".

I min virksomhed arbejder vi på ledelsessiden med 5 lederstile:

- **Den visionære lederstil.** Denne lederstil anvendes når det er nødvendigt at skabe fokus på og realisere energien i retning mod konkrete eller overordnede mål.
- **Den tjenende lederstil.** Denne lederstil anvendes når medarbejderne skal udvikles og deres potentialer realiseres. Denne lederstil er også god, når der skal skabes en følelse af medansvar hos den enkelte.
- **Den socialiserende.** Denne lederstil anvendes når der skal skabe sammenhold og fælles motivation.
- **Den tempoangivende lederstil.** Denne lederstil anvendes når en kompetent medarbejder eller gruppe skal ledes frem mod en presserende deadline eller når tilsvarende skal ledes i pressede situationer

- **Den styrende lederstil.** Denne lederstil anvendes primært i krisetider eller når medarbejdere eller grupper ikke lever op til hvad der retfærdigvis kan forventes af dem.

I krisetider oplever jeg ofte, at danske ledere har en tendens til at søge mod den socialiserende lederstil. Ofte fordi den pågældende leder er bange for at tage ansvaret eller for at nogle skal føle sig udstillet i en i forvejen svær tid.

Dette er desværre en total misforståelse af situationen, for netop i krisetider er der intet medarbejdere ønsker mere, end at se deres leder træde i karakter, hvilket sker i yderpolerne af lederspektret, dvs. primært gennem den visionære og den styrende lederstil.

Den visionære lederstil bruges når der skal udpeges en klar retning under krisen, så alle medarbejdere er klar over hvilke mål, der arbejdes frem mod. Den kan ligeledes være med til i dagligdagen at skabe en mental sammenhæng mellem det vi gør nu, og der hvor vi gerne vil hen på sigt.

Den styrende lederstil bruges til at understrege, at tiden ikke er til pjat men alene til fokus på de mål virksomheden har. Det ligger allerede i ordet "styrende", at denne lederstil ikke lægger op til demokratiske panel-diskussioner om hvilke beslutninger der skal føres ud i livet eller hvornår. I kriser kan det for en stund være nødvendigt, at én person styrer, så tingene går lidt hurtigere og uden for mange omsvøb.

Det skal siges, at den styrende lederstil ikke bør anvendes i for lang tid eller i for store doser, da denne autoritære stil, nemt kan medføre disharmoni og demotivation i organisationen. Derfor er det vigtigt, at den bruges med omtanke og i valgte situationer. I stort set alle andre tilfælde vil den visionære lederstil være ideel.

De tre andre lederstile er naturligvis ikke totalt glemt fordi der er krise, og de skal da også anvendes når det er oplagt, men ikke desto mindre vil den bedste vej ud af krisen, i ledelsesmæssig sammenhæng, være at fokusere på den visionære og den styrende lederstil.

Afsluttende om kriseledelse vil jeg opfordre til, at ledelsen har fingeren på pulsen både udadtil og indadtil i organisationen, og fornemmer stemningen i forhold de mængder af information om krisen vi ofte tæppebombes med. Det er vigtigt for medarbejderne at høre, hvordan ledelsen tolker de forskellige signaler, og hvordan den agter at tackle situationen.

Et fokus på de psykologiske mekanismer er guld værd i disse tider, og for alt i verden er det vigtigt for medarbejderne at se et positivt humør hos ledelsen. Vær sikker på, at medarbejderne har forstået situationen, og så er der ingen grund til at øge utrygheden ved at male fanden på væggen.

Afrunding

Hermed er artiklen til ende. Jeg håber læsningen har bidraget til indsigten i, hvordan krisen kan håndteres ud fra en offensiv vinkel, og at læseren føler, der er blevet serveret nogle praktisk anvendelige værktøjer.

Jeg ønsker knæk og bræk med udviklingen af en stærk strategi til håndtering af krisen og håber det vil resultere i, at det om 50 år, når næste globale krise melder sig, er din virksomhed, der bliver brugt som det gode eksempel.

Mere viden

http://en.wikipedia.org/wiki/Southwest_Airlines#History

www.borsen.dk

www.dst.dk

Barney, Jay B. (1997): *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley

Drücker, Peter (1954): *The Practice of Management*. New York: Harper Business

Killing, Peter & Thomas Malnight (2005): *Must-Win Battles – Creating the Focus You Need to Achieve Your Key Business Goals*. Harlow, UK: Prentice Hall

Kim, W. Chan & Mauborgne, Réene (2005): *Blue Ocean Strategy – How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard: Harvard Business School Publishing Corporation

Magretta, Joan (2002): *What Management is*. New York: The Free Press

Porter, Michael E. (1988): *Competitive Strategy – Techniques for analyzing industries and competitors*, New York: The Free Press

Artiklens forfatter

Michael Jensen, Colea Consult.

For yderligere oplysninger, se håndbogens forord.