

Forandringslysten risikerer at ende i panik

Piskeriseffekt Globalisering og hård konkurrence presser i stigende grad virksomheder til hele tiden at lægge nye strategier. Det medfører ifølge professor på Handelshøjskolen i København, Henrik Holt Larsen, at flere og flere virksomheder mister overblikket og dermed udløser katastroferegnskaber.

Af Mai Zeilund Jessen

Flere og flere danske virksomheder presses af den øgede konkurrence og globalisering til hele tiden at komme med nye strategier og forandringer, der skal hive indtjeningen i vejret. Men ofte glemmer virksomhederne ifølge professor på Copenhagen Business School, Henrik Holt Larsen, arvesølvet og smider dermed virksomhedens sjæl og indtjening i vandet.

»Arvesølvet i virksomheden repræsenterer en langsigtet, dybtfølt udviklingsretning, og er en del af virksomhedens værdier og kultur. Det kan man ikke smide over bord med jævne mellemrum,« siger Henrik Holt Larsen.

Den internationale konkurrence og den teknologiske udvikling presser ifølge Henrik Holt Larsen virksomhedernes ændringshastighed op.

»Det betyder bl.a., at virksomhederne kommer i klem-

me, hvis de ikke er de første med et nyt produkt, da halvdelen af produktets indtjening i mange brancher skal tjenes hjem inden for de første tre til seks måneder.«

Positiv forandring

Henrik Holt Larsen bebuder, at kravet til foranderlighed hos virksomhederne vil blive stadig større.

»Vi ser i dag flere og flere negative konsekvenser af den hurtige ændringshastighed i form af rastløshed, hvor toplederen mister overblikket og dermed kontrollen. Det får ham til alt for ofte at ændre kurs og handle i panik, og dermed tabe sine investeringer på gulvet.«

Henrik Holt Larsen understreger, at foranderlighed også kan have positive effekter, hvis blot virksomheden holder fast i en knivskarp og konsekvent overordnet strategi og er fleksibel og åben over for småjusteringer.

Som beskrevet i kommentaren Executive af Irmas administrerende direktør, Alfred Josefsen i sidste uges Business Karriere har den voksende forandringsmani, som bæres frem af internationale konsulenthuse og ambitiøse ledere, mange store og skyggefulde bagsider.

Men grunden til, at foran-

Changeaholic

Changeaholic bliver man når:

■ Man oplever mange eksterne og interne påvirkninger.

■ Man pustes i nakken fra alle sider f.eks. af bestyrelsen, medarbejdere, presse og aktionærer.

■ Man gribes af panik, hvis det pludseligt går dårligt. Man river i håndbremsen eller drejer rattet til den ene side. Og før man får set konsekvenserne af indgrebet, bliver man usikker på, om det var det rigtige, og så foretager man et nyt indgreb og styrer den anden vej.

Kilde: Henrik Holt Larsen, professor på CBS

dringerne får en negativ effekt, er ifølge konsulent i konsulentvirksomheden PA Consulting Group, Bo Damsted, at lederne glemmer selve målet med forandringen.

»Man skal ikke forandre for forandringens skyld. Det skaber utryghed for medarbejderne og dermed manglende fokus for virksomheden, som i sidste ende får dårlige resultater. Virksomhedslederen skal spørge sig selv, hvorfor han vil forandre, og hvis han ikke kan svare på det, så spilder han sin tid,« siger Bo Damsted.

Etik, moral og værdisæt er ifølge Bo Damsted vigtige parametre, hvis virksomheden

skal overleve i et foranderligt og konkurrencepræget marked.

»Medarbejderne har brug for stabilitet i form af værdisæt til at være stærke til selv at kunne agere. Hvis rammerne er på plads, er det også lettere at kunne håndtere forandringer,« siger Bo Damsted.

De traditionelle tre- og fem årsplaner hører ifølge Bo Damsted fortiden til og afløses i dag i stedet af etårs strategier.

»De mere kortsigtede strategier gør, at virksomhederne i dag skal have meget mere fokus på selve implementeringen af strategierne og på medarbejderne i virksomheden end på selve strategierne,« siger Bo Damsted.

Topchefen skal med

Dette understøtter partner i konsulentvirksomheden The Coaching Company, Jesper Elling, og han peger på topchefernes engagement som det helt afgørende for, at en strategi kan gennemføres.

»Der er en tendens til, at topcheferne er for fine til selve implementeringen af en strategi. Og det er helt afgørende, at det øverste lag i en virksomhed er med hele vejen igennem, for de maler humøret i virksomheden,« siger Jesper Elling.

Når toplederen sætter for

mange strategier til søs, sender det ifølge Jesper Elling et signal til medarbejderne om, at de ikke skal tage forandringerne seriøst.

»Lederen skal være selve firmaet og tænke to til tre år frem; for strategierne skal have tid til at synke ned igennem organisationen,« siger Jesper Elling.

Samtidig står virksomhederne ifølge Jesper Elling over for det dilemma, at strategier og forandringer skal implementeres hurtigere i virksomheden end tidligere, så organisationen er klar til næste forandring. Derfor skal virksomhederne gå fra strategisk planlægning til strategisk parathed.

»Virksomhederne skal være strategisk parate. Det bliver de ved at være opmærksomme på kunderne, for det er jo der, pengestrømmen kommer fra. Den bedste strategi kommer ved at tale med kunderne, og ikke som det alt for ofte sker ved, at fem høje herrer burer sig inde i et bestyrelsslokale og nedfælder tanker,« siger Jesper Elling.

mzj@berlingske.dk

Nye buzzwords

■ **Changeaholic:** Når ledelsen bliver grebet af en ændringsmani til hele tiden at forandre og udføre nye strategier, og dermed mister overblikket.

■ **Piskeriseffekten:** Når lederen er changeaholic, bliver virksomheden konstant pisket rundt i alle retninger og mister fokus.

■ **Strategisk parat:** Tidligere skulle virksomheden udføre strategisk planlægning. I dag skal virksomheden være strategisk parat til uforudsigelige hændelser. Man bliver strategisk parat ved at være opmærksom på kunder, medarbejdere, markedet og de tendenser, der opstår.

Kilde: The Coaching Company, PA Consulting Group og Copenhagen Business School

Virksomheder i forandring

Lego, SAS og Magasin er eksempler på virksomheder, der har været presset til at lægge nye strategier på bordet for at komme ud af en negativ spiral med bundlinier, som rasler ned.



• Lego

Først var der klodserne, så bl.a. en række softwareprogrammer og Star Wars produkter og børnetøj, og nu er Lego tilbage til klodserne. Lego har de sidste 10 år været igennem massive forandringer, adskillige ledere og massefyringer. Efter et par år med milliardunderskud er ejeren, Kjeld Kirk Christiansen atter tilbage ved roret efter at have smidt vice adm. dir. Poul Plogmann

ud i kulden. Flere fyringer ventes at komme: »Lego prøvede at planlægge sig ud af det, men glemte hvem og hvor de var - de glemte værdisættet og identiteten, som er fundamentet for enhver virksomhed,« siger konsulent i PA Consulting Group, Bo Damsted.

Lego ønsker ikke at kommentere forandringerne.

• SAS

Det skandinaviske luftfartsselskab har gennemgået en turbulent fase de sidste år. Det ene milliardunderskud har afløst det andet, og sidste år blev SAS splittet op i flere nationale selskaber i Skandinavien, og lavprisselskabet Snowflake blev oprettet. Senest ved offentliggørelsen af halvårsregnskabet 2004 indrømmede adm. dir., Jørgen Lindgaard, at SAS i kampens hede har glemt overblikket og forretningsfolkene, som er den vigtigste målgruppe.

SAS er i øjeblikket midt i milliardslankeuren, Turnaround 2005. Det sidste skud på stammen er at føre lavprisselskabet Snowflake ind i SAS og dermed have forskellige prisklasser på samme afgang.



• Magasin

Det er nu tre år siden, at stor-magasinkæden, Magasin tjente penge, og i det seneste første kvartalsregnskab dykkede både omsætning og resultat yderligere. I år venter stormagasinet at komme i land med et minus på 50-70 mio. kr.

På to år er medarbejderstaben, der nu tæller 2.300 ansatte, blevet reduceret med 400 ansatte. De fleste af ejeren Wessel og Vettis ejendomme er over en årrække på fem år blevet solgt fra for samlet 4,5 mia. kr., og senest blev adm. dir. Henrik Busch smidt på porten. Den 1. september i år tiltræder Henrik Buschs afløser, den 60-årige Peter Husum, som har bebudet, at der skal ændringer til for at vende skuden. Først og fremmest skal de ansatte måles på, hvor meget de sælger, og kontokortkunderne skal belønnes.

Trods de mange skift har Magasin ifølge bestyrelsesformand Henrik Wedell-Wedellsborg ikke haft et strategiproblem.

