

Ledelsesmæssigt »Wake up Call«

Kurt Klaudi Klausen, Kai Kristensen, Børge Obel & Flemming Poulfelt

2009 blev på mange måder et udfordrende år. Krisen, som for alvor startede den 15. september 2008, hvor den amerikanske bank Lehman Brothers måtte give op, tog sit virkelige livtag igennem 2009 og satte derved virksomheders ledelser på en markant prøve. For var de også i stand til at håndtere ledelsesopgaven, når det pludselig gik mere op ad bakke end nedad? Når det går godt, kan der nemlig opstå en vis ledelsesmæssig arrogance ud fra devisen om, at »alt er muligt«. Det viser mange analyser af ledelsers adfærd i gode tider, hvor selvtilfredshed og »kan alt« bliver drivkræfter.

Fokus i de fleste virksomheder blev derfor på effektivisering, styring af cash flow, forøget pres på underleverandører, reduktioner i medarbejderstaben, en fortsat outsourcing til lande, hvor produktionsomkostningerne er væsentligt lavere samt en soignering af kompetenceprofilen. Gennem året var der nok at se til på disse områder, og hovedparten af ledelsestiden gik med denne slags aktiviteter. Men heldigvis var der også virksomheder, som holdt næsen i sporet, når det gjaldt udvikling og fornyelse. For, som nogle ledere udtrykte det, drejede det sig om simultant at have både foden på bremsen og speederen, uden at der kom for meget slingrekurs. Samtidig var der en del virksomheder, som benyttede lejligheden til at købe op i markedet. For »har man penge« i en krisetid, er der også gode handler at gøre. Så de virksomheder, som havde en fornuftig økonomisk platform, var også i stand til at gå på akquisitionstogt eller overtage rester fra lukningstruede virksomheder eller konkursboer.

2009 blev derfor et år, hvor det ledelsesmæssige »wake up call« for alvor hed »ledelse i krisetider«.

Krisen er desværre ikke overstået endnu, selvom nogle til tider forsøger at kaste optimistisk stjernestøv på scenen. Den har for alvor bidt sig fast, som en hård isvinter, trods svage åbninger. Og det er i realiteten ganske »normalt.« For erfaringer fra alle tidligere kriser viser, at det tager tid at overvinde en økonomisk nedtur. Det viser historien fra krisen i forbindelse med, at it-boblen brast i år 2000, samt den krise, som huserede i begyndelsen af 90erne. Således kunne man i 2003 i et internationalt magasin læse om en serviceindustri »we are still waiting for the upturn«. Moralen er derfor, at kriser ikke er noget, som lige overstås – det er jo grunden til, at situationen betegnes som en krise.

Så budskabet for 2010 er derfor fortsat at kunne håndtere krisens indflydelse, men også at tænke i nye baner. Og sidstnævnte kunne måske give anledning til et andet »wake up call«. Nemlig at sikre, at der tænkes »out of the box« på den lange bane.

Et eksempel er forsknings- og udviklingsområdet i mange virksomheder. Er man nok fremme i skoene, og udnyttes de nye muligheder, som ligger i den ændrede verdensorden?

Det var i hvert fald slående for nylig at kunne læse et indlæg om, at mange danske virksomheder tilsyneladende har sovet i timen, og at vi vil miste momentum samfundsmæssigt, hvis der ikke gøres noget radikalt. Pointen i indlægget var, at danske virksomheder på en række fronter ikke havde tænkt og handlet proaktivt nok, og at de derfor er blevet overhalet af de nye udviklingsøkonomier på forsknings- og udviklingsområdet. Godt nok har en række store danske virksomheder i dag placeret mellem 10 % og 30 % af deres forskning i Kina. Men mulighederne er langt fra udnyttet. Derfor gælder det om at tænke forskning og udvikling ind på en helt ny måde.

Fx har regeringen den opfattelse, at det danske samfunds velstand skal komme fra viden og forskningsbaserede job. Men den er tilsyneladende primært baseret på en præmis om, at det foregår i Danmark. Det er derfor at betegne som »old school thinking«. For mange virksomheder fra de industrialiserede lande agerer i dag anderledes og ser tigerøkonomierne og Kina som mulighedernes geografi ikke blot produktionsmæssigt, men også innovations- og udviklingsmæssigt. Så den klassiske opfattelse af, at vi blot kan fastholde videnudvikling lokalt – dvs. i Danmark – holder ikke længere. Dertil kommer, at forestillingen om, at de nye økonomier vil udvikle sig nogenlunde som de etablerede økonomier, hvorfor det for os blot gælder om hele tiden at være foran, er forældet. Og endelig er det tid til at gøre op med dogmet om, at produkter og services udviklet i udviklingsøkonomier ikke kan sælges i den industrialiserede verden. For dette synes heller ikke længere at være holdbart.

Konsekvensen heraf er, at danske virksomheder i langt større grad skal frem på banen. De skal tænke i baner af, at udvikling tillige kan finde sted i økonomier, hvor prisen pr. videnenhed er langt lavere. Tankemåde herpå er benævnt »reversed innovation« og sigter mod, at virksomheder tænker innovation på en ny og omvendt måde. Et eksempel på en amerikansk virksomhed, der har indført »omvendt innovation«, er General Electric. Således regner virksomheden med, at fx lægeapparater udviklet i Indien af GE kan sælges på det amerikanske marked, når Obama's sundhedsreform træder i kraft. Som sådan er fænomenet ikke spritnyt, og en række danske virksomheder har efterlevet princippet om »omvendt innovation« i en årrække. Det udfordrende er måske, at det i langt højere grad skal indtænkes proaktivt i mange andre virksomheders udviklingsportefølje.

Et »wake up call« i 2010 er derfor at nytænke, hvordan innovation skal organiseres og tilrettelægges på den globale scene. Og det vil i høj grad kræve, at ledere dels gentænker, hvad »globalisering« egentlig indebærer i den konkrete kontekst, og dels fornyr deres opfattelse af, hvordan forsknings- og udviklingsaktiviteter kan organiseres, herunder hvordan der kan opnås en »global synergi«.

Står vi over for et »wake up call« set fra den private sektors side, så gælder det også i forhold til den offentlige sektor. Den velfærdsklemme, som store dele af den offentlige sektor er i som følge af øgede forventninger og opgaver kombineret med vigende økonomiske ressourcer, må tilsvarende håndteres gennem nytænkning. Det er ikke sandsynligt, at denne klemme kan håndteres gennem effektiviseringer, og dermed står velfærdsinnovation, borger- og brugerdreven innovation m.v. på dagsordenen i de kommende år.

2010 vil derfor i høj grad blive et år, hvor progressiv ledelsestænkning er påkrævet både på den korte og den lange bane samt på den nationale samt internationale scene. For dels kan man ikke kun spare sig til fremgang, og dels nødvendiggør det ændrede styrkeforhold på den internationale erhvervsarena, at der tænkes nyt.

Dermed langt fra sagt, at vi nu blot skal outsource eller offshore videnproduktion. For fortsat gælder det om at være på forkant og sikre en tilsvarende insourcing. Er dette ikke tilfældet, kan vi nemlig ikke udnytte de nye muligheder, som bydes os.

På mange måder er det tankevækkende, at man i gamle kinesiske skrifttegn fra tidlig tid har indset, at en krise ikke kun er noget negativt, men at krise også kan indebære helt nye muligheder. Det er derfor et spørgsmål, om man vælger at se »farer« eller »muligheder«. Er flasken derfor halvtom eller halvfyldt?

Måske har kineserne i realiteten blot været forudseende. Og med hensyn til mulighedsrummet kan vi således godt lære fra de kinesiske skrifttegn.