



Reigniting Growth

INTRODUKTION TIL ARTIKLEN

Du kan måske genkende de sukkende konstateringer: "Vi har mistet kontakten til kunderne", "Vi drukner i PowerPoints" eller "Vi træffer de forkerte beslutninger".

Historien fortæller, at mange store virksomheder med tiden løber hovedet mod muren. Mange risikerer at løbe direkte ind i en krise, som forfatterne af denne artikel kalder *stall-out*. Denne krise er karakteriseret ved et pludseligt stort fald i omsætning eller kollaps i aktionærudbytte. *Stall-out* kriser forekommer når vækstmotoren, som før drev virksomhedens vækst, stopper med at køre.

En udbredt misforståelse er, at krisen skyldes forældelse af forretningsmodellen. Forskning viser nemlig, at det oftere skyldes virksomhedens kompleksitet i form af bureaukratiske processer, der sænker virksomhedens effektivitet, eller interne dysfunktionelle forhold, som forhindrer ledernes evne til at træffe de rigtige beslutninger.

Det lyder skræmmende for dem, der står i det, men ifølge forfatterne af denne artikel, er der lys for enden af tunnelen. Gennem observationer og samarbejde med flere større virksomheder har forfatterne fundet tre kendetegn, som synes at gå igen for de virksomheder, der lykkedes med at komme igennem en *stall-out* krise.

OM FORFATTERNE

Chris Zook er partner i Bain & Company's Boston kontor, hvor han er medleder for den globale strategi. Han er derudover skribent hos Harvard Business Review og forfatter til den kommende bog *The Founder's Mentality: How to Overcome the Predictable Crisis of Growth*.

James Allen er seniorpartner i Bain & Company's London kontor, hvor han er medleder for den globale strategi. Han er derudover skribent hos Harvard Business Review og forfatter til den kommende bog *The Founder's Mentality: How to Overcome the Predictable Crisis of Growth*.

Bain & Company er en konsulent virksomhed, som primært beskæftiger sig med ledelse.



Summary

Gennem en analyse af 8000 globale virksomheder, herunder Panasonic, Time Warner, Phillips, Sony og Mazda m.fl., viste det sig, at 66 % af virksomhederne kæmpede med mindst en *stall-out* krise i løbet af en periode på 15 år. Mere alarmerende var det, at for virksomheder i en længerevarende *stall-out* krise, kom momentumskiftet i løbet af blot ét eller to år, med fald i væksttallene fra to cifrede tal til nul eller negative tal.

Hvordan kan det være? Er strategien pludselig blevet forældet? – Nej, ikke ifølge erhvervslederne selv. Forfatterne foretog interviews af 377 erhvervsledere fra store virksomheder med omsætninger på mere en \$5 milliarder. 94 % af disse svarede, at det var interne dysfunktionelle forhold, som var den største barriere for kontinuerlig vækst.

Så hvad gør man så? Forfatterne af denne artikel har identificeret tre aspekter, som virksomheder med holdbar vækst har til fælles: (1) de ser sig selv som forretningsoprørere, der kæmper på vegne af et overset kundeklientel (2) de er besatte af kunderelationer (3) de skaber en mentalitet med et klart fokus på ressourcefordeling møntet på langsigtet succes.

Da disse kvaliteter er mest fremtrædende i virksomheder, som styres af modige og ambitiøse ledere, kalder forfatterne den samlede pakke "*the founder's mentality*". Det er gennem disse tre kendetegn, at virksomheder kan kickstarte vækstmotoren og mindske den kompleksitet, som er blevet skabt over en årrække.

I det følgende vil tre gode råd blive beskrevet.

GENFIND DIG SELV

For at tackle en *stall-out* krise bliver virksomheder nødt til at konfrontere kompleksiteten for at frigive nødvendige ressourcer, skærpe fokuset og høste dét, som i første omgang drev virksomhedens vækst. Gennem et studie af 10 virksomheder, som alle kom succesfuldt gennem en *stall-out* krise fandt man, at disse virksomheder reducerede deres driftsomkostninger med mindst 8 %, og nogle helt op til 25 %.

Succesfuld konfrontation af kompleksiteten starter fra toppen og ned i organisationen. Først fjernes alle aktiver og forretningsområder, som ikke har noget med kerneforretningen at gøre. Herefter udvikles en simplere strategi for den resterende forretning. Først nu kan kompleksiteten konfronteres i kerneprocesserne.

Når virksomheden er tilbage på ret køl, er det tid til at genfinde eksistensgrundlaget. Virksomheden skal betragte sig selv som eksisterende i en industri med utilstrækkelige standarder, og anskue sine kunder som et overset og for dårligt betjent segment. Vær modig, sæt ambitiøse, modige mål og missioner.

Eksempel: Da Geoff Lloyd blev udnævnt som CEO for Australiske Perpetual, var virksomheden i den grad i krise. Han indså, at Perpetual var blevet utrolig kompleks gennem udvidelse af forretningen til flere områder, uden at være den førende i ret mange af dem. Geoff Lloyd's beslutning var derfor simpel: virksomheden må tilbage til kerneforretningen, hvilket kræver at den skal blive hurtigere, mere selvsikker samt simplificere forretningsprocesserne.

Lloyd startede med at erstatte 10 af virksomhedens 11 ledere med folk, som ingen "aktier" havde i tidligere beslutninger. Med sit nye team igangsatte Lloyd fem initiativer, som havde til formål at reducere kompleksiteten på alle niveauer.

Et af initiativerne var at reducere antallet af forretninger fra 11 til 3 (kun to forretningsområder stod for 95 % af det samlede overskud). På denne måde halverede han bl.a.

ejendomsomkostninger.

Et andet initiativ var at halvere antallet af medarbejdere på hovedkontoret. Lloyd og hans nye team opdagede, at overflødige omkostninger på hovedkontoret udgjorde 60 % af Perpetuals samlede omkostninger. Med andre ord brugte Perpetual kun 40 % af dets penge på salg, kundeservice og investering i kerneforretningen. Derudover skar Lloyd også ned på de mere end 3000 computer systemer og applikationer, som blev anvendt i Perpetuals daglige drift!

Disse forandringer dannede grundlaget for vendepunktet for virksomheden.

PRIORITÉR KUNDERELATIONERNE

Virksomheder, som oplever bæredygtig vækst lever og ånder for kunderne.

Eksempel: The Home Depot er verdens største detailhandler inden for boliginteriør- og indretning.

The Home Depots tidlige succes krediteres til grundlæggerne Bernard Marcus og Arthur Blank's utrættelige fokus på kunderelationen. Deres mantra var "*Whatever it takes*". Selv efter stor succes stod ejerne personligt i butikken og trænede nye medarbejdere i kundeservice. Denne kundeserviceorienterede strategi var fundamentet for vækst og enorm kundeloyalitet. Medarbejderne var altid smilende, rådgivende, tog sig tid til kunden og satte sig ind i kundernes specifikke forespørgsler og ønsker. Fra stiftelsen af The Home Depot i 1978 til 2000 steg den årlige omsætning med minimum 20 % om året!

I år 2000 nærmede The Home Depot sig en omsætning på \$50 milliarder. Grundet et misset indtjeningsmål og skepsis over for et forældet forretningssystem ansatte bestyrelsen Robert Nardelli som CEO.

Nardelli skabte et *command-and-control* arbejdsmiljø. I begyndelsen af 2006 var 98 % af organisationens 170 ledere "nye i jobbet", og 56 % af disse kom ikke fra organisationen. Den nye ledelses fokus lå på forøgelsen af hvert kvartals overskud. Ledelsen forsømte derimod den kundeservice, som havde bragt The Home Depot så megen succes. Derudover blev mange erfarne langtidsansatte erstattet med billigere deltidsansatte, hvilket resulterede i et kollaps af den ellers velkendte kundeservice.

I slutningen af 2006 blev "*The American Customer Satisfaction Index*" frigivet, og The Home Depot var faldet til den nederste placering iblandt de største detailhandlere i USA. The Home Depot var i frit fald!

I 2007 blev Nardelli erstattet med Frank Blake som CEO. Han var dedikeret til at skulle vende tilbage til de gamle dyder. Han genskabte fokuset på kunderne, han genansatte tidligere veteraner fra butikkerne som butikschefer, han synliggjorde medarbejderne med uniformer og forøgede træningen af de ansatte; kunderelationen var første prioritet! Lad mig gøre en lang historie kort:

I 2015 var The Home Depot tilbage i storform og aktiekursen var gået fra \$25 i 2009 til lidt over \$130 i december 2015.

IMPLEMENTER "AN OWNER'S MINDSET"

"An owner's mindset" er en ledelsesform, som så dagens lys for 40 år siden. Den er funderet i skærpelse af det langsigtede perspektiv med fokus på fart, handling, ansvarsfordeling og anvendelse af ressourcer.

Virksomheder kan skabe "mini-founder" oplevelser ved eksempelvis at fremme medarbejderes vilje til at starte egne, interne projekter. Man kan fremme et langsigtet investeringsfokus og linke direktionens løn tættere til de langsigtede præstationer. Man kan samarbejde med nye virksomheder i samme industri eller branche. Gennem opkøb af mindre virksomheder kan man også sikre den entreprenørielle energi.

Sådan har eksempelvis Cisco, Google og eBay gjort.

Eksempel: Da John Donahoe blev CEO for eBay indså han hurtigt, at for at kickstarte væksten måtte han flytte fokus tilbage på kerneforretningen og innovation. I hans optik kunne dette dog kun gøres på én måde; ved at fylde eBay med unge entreprenører.

Hver tredje måned opkøbte Donahoe og eBay en mindre virksomhed. Kriteriet for opkøbet var, at virksomheden stadig blev kontrolleret af dens stifter(e). Strategien med opkøbene var ikke kun at anskaffe ny teknologi. Donahoe ville også have lederne og deres teams, så han kunne flytte dem til kerneforretningspositioner hos eBay. Dette var en succes, og de opkøbte virksomheder kunne lide fremgangsmåden. De fik mulighed for at være innovative og vise deres resultater for mere en 130 millioner brugere dagligt.

Donahoes fremgangsmåde er bedst egnet til hurtigt udviklende markeder. Ikke alle initiativer kommer til at blive langvarige succeser, men fremgangsmåden fungerede fortrinligt. Aktiekursen blev femdoblet i John Donahoes tid som CEO.

Stall-out kriser er skræmmende, og de kan være ødelæggende. Men som så mange andre udfordringer kan de også ses som muligheder. Når man analyserer udsving på aktiemarkedet fremgår det, at nogle af de største opture forekommer, når en virksomhed tvinges til at genfinde sin kerneforretning og redefinere processen. Ledere skal ikke gå i panik hvis *stall-out* kriser forekommer. Virksomheder, som genfinder sig selv og fornyer dedikationen til kunderne samt implementerer den rette mentalitet i hele organisationen, kan derved nå nye og ukendte højder.