

Strategisk tilpasning og gearing til vækst

Af Jacob Kragh-Hansen, Execution Consulting Group

Trods positive indikatorer for en langsom genopretning af Dansk økonomi, vil mange mindre og mellemstore virksomheder være tvunget til at gennemføre yderligere tilpasninger af forretningen, samtidig med at de skal omstille sig til fremtidig vækst

Udfordrende prognose

På trods af seneste vækst i PMI-indekset i eurozonen og positive indikatorer fra de primære eksportmarkeder, er Danske Banks, Dansk Industri mfl. forventninger til udviklingen i dansk eksport og BNP alene vækstrater i niveauet 2-3%. Vækstrater som skal sammenholdes med, at udviklingen sker fra et historisk lavt niveau og med stadig forværret konkurrenceevne på grund af høje lønstigningstakter og svag produktivtetsudvikling.

Traditionelle kilder er udtømt

Mange virksomheders ensidige fokus på taktiske og umiddelbare omkostningsreduktioner gennem det seneste år, sammenholdt med forventninger om lave vækstrater, fordrer omgående handling i form af yderligere tilpasninger og omstilling til langsigtet vækst. Dette skyldes, at de traditionelle omkostningsreduktioner i marketing-, uddannelses-, rejseaktiviteter mv., og andre direkte variable omkostninger, alene leverer besparelser i niveauet 10-15%, og at disse reduktioner typisk ikke er et resultat af reel effektivisering, og derved ikke vil være af vedvarende karakter. Forsøg på at reducere eller udskyde disse aktiviteter yderligere, kan få omfattende og fatale konsekvenser for virksomhedernes fremtidige konkurrenceevne, når konjunkturerne for alvor vender. I stedet er der behov for mere omfattende og radikale tiltag, som kan levere signifikante og reelle vedvarende effektiviseringer i den underliggende omkostningsstruktur, og samtidig

positionere virksomheden til fokuseret omsætningsvækst.

Tilpasning og gearing til vækst

Med udgangspunkt i en revurdering af virksomhedens strategiske situation og målsætninger i forhold til de ændrede markedsforhold, fastlægges retningen og behovet for tilpasning og positionering til vækst. Tilgangen bør have et balanceret fokus på selektiv udvælgelse af initiativer relateret til forbedring af virksomhedens omsætning og serviceniveau, kombineret med tiltag til varige strategiske og strukturelle omkostningsreduktioner.

Vurderinger af profitabiliteten i produkter, kunder og kanaler, sammenholdt med afklaring af hvordan virksomheden kapitaliserer på dens kritiske og unikke kapabiliteter i forhold til at servicere de mest attraktive segmenter, skaber fundamentet for fastlæggelse af fremtidige kundesegmenter og supplerende produktudbud. Afklaring af disse forhold muliggør målrettet opkvalificering og effektivisering af salgsområderne, samt mere fokuserede salgsmæssige kampagner, produktudvikling mv.

Strategiske beslutninger relateret til forretningsenhederne i form af produktsanering, ændret prioritering mellem produkter samt eventuelt frasalg af forretningsområder mv., er endvidere afgørende og retningssgivende for efterfølgende tilpasninger i virksomhedernes underliggende forretningsmodel, leverancemodell og organisationsstruktur – områder hvor potentialet for realisering af varige omkostningsreduktioner er størst.

Mange virksomheders stabs- og støttefunktioner (marketing, økonomi, HR, IT mv.) er således eksempelvis vokset uforholdsmæssigt gennem de seneste år, sammenholdt med udviklingen i de forretningsvendte enheder. På trods af allerede gennemførte afskedigelsesrunder, er der fortsat potentiale for yderligere reduktioner i niveauet 15-20% og mulighed for samtidig at frigøre ressourcer til mere værdiskabende aktiviteter. Indledende systematisk afklaring af stabs- og støttefunktionernes leverede ydelser, proceskortlægning mv., sammenholdt med fastlæggelse af "kundernes" faktiske behov i form af omfang og kvalitet af leverede ydelser er afgørende elementer i at sikre optimal dimensionering. Fastlæg således hvilke aktiviteter i stabs- og støttefunktionerne som understøtter de forretningsmæssige prioriteter og dermed reelt er efterspurgt af forretningen. Alternativt er der risiko

for, at strategisk vigtige aktiviteter ikke prioriteres og herigennem unødigt hindrer omsætningsvækst.

Grundig prioritering og selektion af virksomhedernes porteføljer af igangværende projekter og initiativer, er et andet område som kan tilvejebringe varige – men også umiddelbare – forbedringer. I en periode med lavkonjunktur, er det altafgørende at virksomhedernes knappe finansielle og menneskelige ressourcer disponeres optimalt, og løbende tilpasses den strategiske situation. Virksomheder vil være nødsaget til at tilgode to konkurrerende hensyn: at tilpasse virksomheden, og samtidig positionere den til fremtidig vækst. Prioriteringen af igangværende og identificerede projekter kan dels medvirke til at reducere omkostningsniveauet og samtidig frigive knappe medarbejderressourcer til de mest kritiske projekter. Identificerede tiltag som kan realisere hurtige besparelser bør eksekveres med det samme.

Outsourcing og implementering af Lean, Six Sigma mv. er andre oplagte tiltag som tilsvarende kan levere varige forbedringer, men har ifølge internationale undersøgelser lang tilbagebetalingstid kombineret med en mere begrænset effekt i form af reduktioner i niveauet 10-15%. Disse tiltag er således forbeholdt virksomheder, som er i mere "smult vande" og dermed har en lang tidshorison for effektiviseringer.

Anbefalinger

For at opnå succes i den strategiske tilpasning og gearing til vækst, anbefales det at have fokus på:

1. Entydig strategisk retning

Revurder virksomhedens situation og eventuelle tilpasninger af strategien, da det er retningsgivende for udvælgelsen af fremtidige fokusområder og dermed områder for både vækst og omkostningsbesparelser. Entydig strategisk retning konkretiseret gennem tiltag, som alle er kædet direkte sammen med den overordnede strategi skaber den nødvendige klarhed og motivation for mellemlederne og medarbejderne som skal gennemføre aktiviteterne.

2. Faktabaseret grundlag

Etabler et transparent og faktabaseret grundlag gennem afklaring af virksomhedens primære omkostnings- og profitdrivere, profitabiliteten i de respektive produkter, markeder, kundesegmenter

mv. Dette grundlag er afgørende i identificeringen og selektionen af indsatsområder, samt i fastlæggelsen af klare og realistiske reduktionsmål og i den efterfølgende gevinstrealisering.

3. Fokuseret eksekvering

Strukturer og integrer forløbet for at sikre en fokuseret proces med højt momentum. Prioriter og selekter porteføljen af projekter og initiativer, så alle aktiviteter der ikke direkte understøtter den nye strategiske retning lukkes. Kommuniker løbende i forløbet, for at undgå reduceret produktivitet og demoraliserede medarbejdere på grund af rygtedannelser mv.

4. Opfølgning på gevinstrealisering

Etabler konkrete og operationelle handlingsplaner og en gevinstrealiseringsplan over valgte tiltag for omkostningsbesparelser og omsætningsforbedringer. Klart allokeret ansvar og løbende opfølgning og opbakning fra topledelsen er afgørende, da tiltagende ofte vil ske på tværs af organisatoriske enheder.