

» Historien viser, at selv magtfulde imperier går under på et eller andet tidspunkt.

SIDE 8

HOW THE MIGHTY FALL  
AND WHY SOME COMPANIES NEVER GIVE IN  
JIM COLLINS

» Virksomhederne skal mere end nogensinde stå til regnskab over for bestyrelse og aktionærer og medarbejdere.

SIDE 9

## BRYD REGLERNE

Direktionerne i mange virksomheder kan her efter sommerferien gøre status: Den tidligere planlagte strategi stemmer ikke overens med nutidens barske virkelighed. Men fortvivl ikke – for det er i de turbulente tider, at nye radikale ideer opstår og nye forretningsmodeller fødes.

**Topledelsen i de** mange danske virksomheder har lige været på en tiltrængt sommerferie. Endelig har de fået ro til at læne sig et øjeblik tilbage i lænestolen og for et kort øjeblik nyde en rolig fordybelsesperiode. Væk fra den stagnerende profitkurve, der mest af alt ligner en kæbekbakke.

Væk fra alle de utallige eksperters råd, verbale kæberaslere og løftede pegefingre til, hvordan virksomheder skal drives i krisetider.

Det har sikkert sat sine aftryk. Og med udgangen af ferien falder tankerne garanteret tilbage på virksomheden. For situationen er kritisk. Efterspørgslen falder, og konkurrencepresset stiger. Virksomheden kommer under pres. Alle vil have en bid af den kage, som er skrumpet så gevaldigt ind det seneste halve år.

**Det undrer vel ingen**, at det har været – og er en frustrerende periode for ledelsen at skulle navigere i bølger af hidtil ukendt højde. Især for den ledelse, der blot plejer at småjustere lidt på sidste års strategiplan og forsætter herefter et år mere med at tappe af den samme profitable forretningsmodel.

Men sidste års udarbejdede strategiplan og budget for 2009 stemmer langt fra overens med de aktuelle nøgletal. Selv om efterspørgslen viste svaghedstegn sidst på året, blev strategien for mange en modereret udgave af foregående års strategiplaner. Men siden er det gået rigtig stærkt – den forkerte vej.

I takt med at krisehandlinger snart er ved at være et overstået kapitel, skal der igen arbejdes mere med det langsigtede perspektiv. En ny strategi skal udarbejdes, og det er vel på tide at hente inspiration udefra? Nye alternative forretningslogikker opstår oftest ved at hente inspiration fra andre brancher. Og det er må-

ske netop den recept, der kan inspirere til virksomhedens nye rule breaking strategier. For det er tid til at tænke ud af boksen. Gøre noget, der er anderledes. Rule breaker mod det konventionelle. Lad os tage et par eksempler på, hvad har andre rule breakers har gjort i historisk perspektiv.

**Betragt en rule breaker** som engelske Triumph Motorcycles. De foretog et radikalt strategiskift, da de stod presset helt i bund af de japanske mærker. Volumensalg blev derfor til nichestrategi. Prisparameteret røg i baggrunden. Salget blev rettet mod en snæver kvalitetsbevidst målgruppe, der er knap så prisfølsom. Vinderstrategien er kort og godt: Fremstilling af engelske retro-motorcykler med høj teknologi og unik lyd, frasortering af dovne forhandlere, ny og bedre forhandleravance, som er performance-afhængig. Positiv kontakt og opfølgning til slutkunden. Alt sammen en Re-Triumph, hvor genkøbsgraden de seneste år følger den stigende salgskurve.

Rule breakerer Louis Nielsen skruede helt anderledes på prisparameteret, da hans optikerforretning for mange år siden, i en sidegade i Aalborg, var presset. Strategien med designerbriller til høje priser blev afløst af modebriller til lave priser. Vinderstrategien, der i dag har positioneret Louis Nielsen over hele landet, indeholder flere utraditionelle tiltag. Normalt er det sådan for optikerbranchen, at optikeren først præsenterer kunde for et brillestel og herefter et brilleglas, som tilpasses kunden. Med en individuel pris på stellet og en anden pris på glasset. Sådan er det ikke hos Louis Nielsen – her får kunden én samlet pris for et komplet par briller. De lave priser skyl-



JENS REFSHØJ  
erhverv@jp.dk

Jens Refshøj ejer konsulentbureauet Ice-breaker. Han har tidligere været direktør i KFK Salt og er MBA i business management.

des indkøb direkte fra udenlandske producenter i stedet for gennem grossister.

Endvidere, i modsætning til de andre optikerkæder, er lager, telefonbetjening, slibning, montering og bogholderi flyttet ud af butikken og samlet på et centralt sted. Det medfører flere synergier, lavere enhedsomkostninger og ikke mindst mere eye-to-eye tid til kunderne uden unødvendige forstyrrelser. Ved at rekonstruere den gængse forretningsmodel, der kendetegner hele optikerbranchen, fik Louis Nielsen synet tilbage og et resultat, der kan få enhver direktør, selv i en kriseperiode, til at gå smilende hen i banken.

**Man kan med** andre ord erobre markedsandele ved at bryde vanetænkningen og agere anderledes. Vende tingene på hovedet. Der er selvfølgelig ingen facitliste til en vindende strategi, når først de røde tal melder deres ankomst. Men vælger virksomhederne ikke at foretage sig noget, har de alligevel valgt.

Måske har ledelsen, på afstand af virksomheden, anvendt sommerferien til at nedskrive punkter til en ny strategi. En strategi, der kigger fremad, og hvor ledelsens intension med virksomheden fremgår og sættes på skrift. Afstemt med bestyrelse og aktionærer.

En strategi, der bryder de lovformelige spilleregler og genopfinder virksomheden i en ny indpakning. Et strategiskift, der flytter virksomheden væk fra konkurrencepresset, som vi har set det med Triumph og Louis Nielsen. For tingen er optimal. Tiden er inde til at udarbejde nye strategier og revurdere forretningsmodellen.

ATTENTION

Redaktion: Jesper Sørensen /Poul Christensen Erhvervsredaktør: Steen Rosenbak Magasinredaktør: Peter Rosendal Layout: Christine Juul Forsidefoto: Valdemar Jørgensen E-mail: erhverv@jp.dk Telefon: 33 30 30 30

John Lohff, adm. direktør



## Executive search

Direktører, lederstillinger samt specielle nøglestillinger. Både den private og den offentlige sektor.

Se yderligere på [www.lohff.dk](http://www.lohff.dk)

**LOHFF**

Management Consultants A/S  
København · Vejle · Sønderborg · Tlf. 7348 5161 · [www.lohff.dk](http://www.lohff.dk)

## Executive Commitment

- Search & Selection
- Outplacement
- Interim Management
- Bestyrelsessparring

**HUMAIN**

Højager 93 : 8382 Hinnerup : T: +45 70 25 12 21  
info@humain.dk : [www.humain.dk](http://www.humain.dk)

## Forretningsdrevet lederudvikling



Kontakt Jørgen Villemoes på telefon 8625 0407

MANAGEMENT CONSULTING  
**HANSEN TOFT**

Læs mere på [www.hansentoft.dk](http://www.hansentoft.dk)