

Forandringsberedskab – nøglen til succes under Coronakrisen og i fremtiden.

Artiklen er bragt i Børsen digital 10-12-2020



Der kommer flere kriser og flere store forandringer. Heldigvis kan vi hver gang blive klogere og ruste os bedre til det næste, der sker.

Coronakrisen er et tydeligt eksempel på, at virksomheder klarer sig vidt forskelligt under større forandringer i omverdenen. Nogle virksomheder har her under krisen haft kronede dage, andre er gået ned eller blevet væsentlig svækket. Ser man bort fra de brancher og virksomheder, hvor der vitterlig intet har kunnet gøres, og de brancher og virksomheder, som er blevet tilsmilet af heldet, så er det ikke tilfældigt, at nogle virksomheder klarer sig bedre end andre – de har nogle klare fælles karakteristika, der har hjulpet dem godt igennem krisen. Det viser en undersøgelse inden for spedititionsbranchen, som konsulentgruppen 3-top for nylig har gennemført i samarbejde med Danske Speditører.

Undersøgelsen viste, at en stor del af Danske Speditørers medlemmer havde haft det svært under Coronakrisen - 57% af medlemmerne oplevede et væsentligt fald i omsætningen, og 53% havde nedgang i indtjeningen. Mere bemærkelsesværdigt var det dog, at ca. 25 % af virksomhederne, primært store virksomheder, havde klaret krisen exceptionelt godt. Man havde både haft omsætningsfremgang og stigende indtjening eller stigende indtjening på trods af faldende omsætning. Man kunne kalde disse virksomheder spedititionsbranchens "superliga".

En nærmere analyse viste, at Superligaens virksomheder havde en række karakteristika tilfælles. F.eks. havde man generelt mere modne, robuste og fleksible leverancesystemer med skalerbar kapacitet; forretningsprocesser og IT, der hurtigt kunne omstilles til hjemmearbejde og til ændrede krav til kommunikation og databehandling; organisation og medarbejdere, der var villige til, og evnede at omstille sig. Man var mindre sårbare overfor de forandringer, man blev påtvunget af krisen, fordi man havde bedre

risikospredning, både på mindre kunder og langsigtede kontrakter, og man konkurrerede mere på kvalitet og værditilførsel end på pris. Meget af det forventeligt. Mere overraskende er måske faktorer som risikovillighed – evnen og viljen til at investere sig gennem krisen – og lokal forankring, der gjorde det nemmere at tilpasse sig kundernes ændrede behov.

Tilsvarende undersøgelser inden for andre brancher giver lignende resultater. For eksempel fremgår det af en undersøgelse blandt eksportvirksomheder fra Sydbank, bragt i Berlingske, at store danske virksomheder har klaret sig fremragende på eksportmarkederne, og at det ikke mindst skyldes stærke forretningsmodeller, god omstillingsevne og styr på forretning, IT og processer – samme karakteristika som hos superligaen i speditionsbranchen. En DI-undersøgelse blandt mere end 1200 medlemmer bredt fordelt på brancher og størrelser peger i samme retning.

De nævnte karakteristika vil vi kalde eksempler på et godt *forandringsberedskab*, som vil kunne anvendes generelt i forbindelse med kriser og større forandringer. 3-top definerer en virksomheds forandringsberedskab som *den strategiske ramme, som definerer virksomhedens evne til at agere under kriser og større forandringer i forhold til at imødegå eksterne påvirkninger og udnytte nye opståede muligheder*.

Den strategiske ramme udgøres af virksomhedens kompetencer i relation til områder som kunderelationer, produkter, drift og processer, organisation m.m. samt egenskaber ved disse kompetencer som f.eks. sårbarhed, modenhed, fleksibilitet osv.

Har man opbygget de "rigtige" kompetencer og er man i stand til at bruge dem med succes, når den næste krise kommer, så har man et godt forandringsberedskab. For rigtig mange vil dette betyde mere fokus på digitalisering, for andre større fleksibilitet i organisation, processer og forsyningskæde, og en del vil have behov for at styrke deres økonomiske buffer. Det er ikke at skære til benet.

Etableringen og udviklingen af virksomhedens forandringsberedskab skal bygges på en bevidst, planlagt og målrettet styrkelse af de kompetencer, der bedst understøtter virksomhedens evne til forandring, så man er beredt til det, der måtte komme, og er godt rustet til dels at imødegå truslerne, dels udnytte de muligheder, som enhver krise og forandring måtte byde på.

Kommende omvæltninger vil formentlig være forskellige fra Coronakrisen. Det kan være svært at forudsige, hvornår de kommer, og hvilken effekt, de får på ens virksomhed. Men man kan alligevel ruste sig til en hel del. De virksomheder, som forstår dette og handler på det ved at styrke deres forandringsberedskab, har de bedste chancer for klare sig godt i fremtiden.

Og der er ingen tid at spilde. Den næste krise venter lige om hjørnet!