

Det »nye normale« er masser af turbulens

Topledere kan lige så godt vænne sig til at turbulensledelse skal være en del af værktøjskassen. SAS-topchef har både plan B, C og D parat i sin skuffe

■ Turbulensledelse

AFTHOMAS ZIGLER

Turbulente markeder og ditto virksomheder er blevet hverdagskost i stedet for undtagelsen. Det mener blandt andre Institut for Selskabsledelse, der på tirsdag har 1000 topledere til topmøde i København om ledelse i en verden, der siden Lehman Brothers-krakket i 2008 er blevet langt mere volatil.

SAS topchef, Rickard Gustafsson siger, at han både har plan B, C og D liggende i skuffen, hvis verden ændrer sig.

»Vi mener, at turbulenslederen er en ny ledelsesprofil. Det skal være en del af toplederens værktøjskasse, mere end noget man bare overlever i en periode,« siger Christian Engelsen, der er adm. direktør i Institut for Selskabsledelse.

Turbulensen forandret

Tidligere har man anskuet turbulens som noget, der var i en kort periode for så at forsvinde igen. Efter krakket i Lehman Brothers var den finansielle sektor og ejendomsbranchen de mest udsatte.

»De seneste måneder har vist os, at turbulens bliver ved med at komme igen, og derfor er der ikke mange brancher, der går ram forbi. Turbulens er en disciplin, man skal være meget sikker på, at man ikke får brug for, hvis man ikke er interesseret i den,« siger Christian Engelsen lidt kryptisk med henvisning til, at alle tople-



SAS-topchef Rickard Gustafsson har flere såkaldte contingency-planer klar, så han kan navigere sit flyselskab uden om vanskeligheder og dermed skabe en bedre forretning. Arkivfoto: Mik Eskestad/Polfoto

dere bør være klædt godt på til en turbulent tidsalder.

SAS' topchef, Rickard Gustafsson, taler på mødet fordi han leder en turbulent virksomhed, ligesom bankdirektør i Danske Bank Danmark, Tonny Thierry Andersen taler, da han er chef for en virksomhed i en turbulent branche.

Endelig taler Jonas Abrahamsson – chef i energiselskabet Eon Nordic med baggrund i energibranchens udfordringer ved at gå fra olie til grøn energi.

»Kombinationen med at få fremtidens store topledere på banen sammen med de udfordringer de står over for i deres brancher har været tanken bag de tre oplægsholdere,« siger Christian Engelsen.

Rickard Gustafsson har været topleder i SAS siden 1. februar og som i onsdags præsenterede sin strategiplan for SAS.

»Som jeg sagde ved vores halvårsresultat, så ser vi en relativ stabil udvikling på forudbestillinger af flybilletter, men der er ingen tvivl om, at den globale økonomiske udvikling skaber en øget grad af usikkerhed, og det forholder vi os naturligvis løbende til. Indtil videre har vi ikke fundet anledning til

at ændre på de planer vi har i dag – men det er helt naturligt, at man som ansvarlig ledelse arbejder med såkaldte contingency-planer,« siger Rickard Gustafsson.

Flybranche spændende

Han siger, at der ikke findes en mere spændende og intens branche end flybranchen. Næsten alt kommer sammen i branchen. Den er kapitalintensiv, hvilket kræver stor produktions- og logistik effektivitet og den stiller store sikkerheds- og kvalitetskrav. Den er utrolig personaleintensiv og handler i bund og grund om mennesker. Samtidig er det en branche med en stor og fri konkurrence, og en branche som påvirkes af næsten alt, der sker i verden. Konjunktur udsving, oliepris udviklingen, valutaudsving, jordskælv i Japan, askesky på Island og snestorm i London – alt har en direkte påvirkning på produktion og resultat.

»Når man lægger en strategi må man naturligvis forholde sig til de forhold der hersker på markedet og i omgivelserne i øvrigt – som kundernes købs- og rejsemønstre og udviklingen i konkurrencen. Men det er

ligeså væsentligt at forholde sig til de interne styrker og udfordringer man står med. Hvad er vores unikke styrker, som vi kan bygge videre på – og hvad skal vi udvikle,« siger Rickard Gustafsson.

Institut for Selskabsledelse prøver at sætte spot på, at det at være topleder ikke længere handler om kun at have en plan, men om at have en plan der kan tilpasses den virkelighed der udspringer sig. Det sker fordi fremtiden de seneste år er blevet mere uforudsigelig.

Det tog 100 år at skabe det Mærsk vi kender i dag. Det tog 7-10 år at skabe det Google, vi kender i dag, mens det kun har taget ét år at skabe Groupon, der laver rabatsystemer. Google prøvede at købe Groupon for 6 mia. dollar (33 mia. kr.), men den 27-årige stifter af Groupon, Andrew Mason, sagde pænt nej tak.

»Det er helt vildt, at der kan sidde en 27-årig her i verden, der i løbet af bare et år kan skabe et selskab, der er halvt så værdifuldt som hele Mærsk,« siger Christian Engelsen.

Mærsk har en markedsværdi omkring 70 mia. kr.

thomas.zigler@borsen.dk

Globale gloser

Aktuelle citater fra topledere verden over

VED PETER ROSENDAHL



FOTO: NELSON CHING/ BLOOMBERG NEWS

Formand for Swedish Automobile, hollænderen Victor Müller, under kampen for at redde Saab:

»Vi er ikke døde endnu. Vi var ikke døde i går, og vi er i hvert fald ikke døde i dag.«

Nyhedsbureauet TT

Guccis asiatiske direktør, Mimi Chang, påpeger at tre fjerdedele af Kinas 2,8 millioner nyrige familier bor uden for storbyerne:

»I nogle minebyer skal der kun 2000 velstående personer til for at sikre et kundeunderlag for os.«

Le Figaro



FOTO: EVA-LOTTA JANSSON/ BLOOMBERG NEWS

Nestlé's bestyrelsesformand, Peter Brabeck-Letmathe:

»Politikerne forstår ikke, at der er en meget tæt forbindelse mellem fødevarermarkedet og energimarkedet. Og den forbindelse er kalorier. Den energi, der er lagret i en skæppe korn, kan tanke en bil op, eller den kan brødføde et menneske.«

Wall Street Journal

Pricewaterhousecoopers britiske formand, Ian Powell, tilbageviser kravene om, at revisionsbranchen gøres mere konkurrenceorienteret:

»Revisionsmarkedet er voldsomt konkurrencepræget, og vi afviser enhver påstand om det modsatte. Vi arbejder for nogle af de mest krævende kunder i verden, og de skal bekræfte vores aftale hvert eneste år.«

The Telegraph



FOTO: KOICHI KAMOSHIDA/ BLOOMBERG NEWS

Suzukis formand, Osamu Suzuki, forud for hans forsøg på at afslutte den japanske koncerns krydsejerskab med VW:

»Volkswagen taler ikke med os, og vi har ingen planer om at tale med dem.«

Bloomberg News



FOTO: HANNELORE FRSTER/ BLOOMBERG NEWS

VW's koordinator for internationale projekter, Hans Demant, om Suzukis forsøg på at afslutte samarbejdet:

»VW og Suzuki er stadig, og vil også fortsætte med at være to uafhængige selskaber med forskellige forretningsmodeller og fra forskellige kulturer. Vi betragter samarbejdet med den højeste respekt og anerkendelse.«

Bloomberg News

MBA på en dag – vi gentager succesen den 12. oktober!

8 meter top-relevante managementbøger – på kun 8 timer

”Seminaret MBA på en dag er en god mulighed for at snuse til nogle af de vigtigste bøger og hele stemningen omkring en MBA-uddannelse”

Professor Anders Drejer

KUN 150 PLADSER
– tilmeld dig allerede i dag
på vores hjemmeside!



11.400 hollændere kan ikke tage fejl – læs mere på: www.mbapaaendag.dk