

# POLITIKEN

## Farvel til bosser og mastodonter

14. april 1993; Penge side 10

*Af Flemming Højbo*

Farvel til industriens kolosser. Farvel til de hierarkisk opbyggede og styrede kæmpe koncerner. Farvel til den magtfulde, alvidende boss. Som Sovjetunionen er brudt sammen og er splittet op, vil erhvervslivets stormagter bliver brudt op.

Det er en af partnerne i den multinationale konsulentvirksomhed, McKinsey & Company, der afsiger dødsdommen over kolosserne og bosserne. Staffan Canbäck hedder han. Er svensk, har en MBA-grad fra Harvard Business School i USA og er specialist i ombygning af koncerner. En blanding mellem en virksomhedsdoktor og en organisationsfilosof.

- Virksomhederne har ikke forandret sig i takt med forandringerne ude i verden, siger Staffan Canbäck, der tidligere har arbejdet for Asea Brown Boveri i Sverige og for Mateba/Roberts i Mexico.
- Den hierarkisk opbyggede kæmpe koncern med 300.000 ansatte og en trekantet organisation er en anakronisme, der har udspillet sin rolle. For den kan ikke klare sig i dagens turbulente samfund. Hvis den type organisation fungerede, så ville Sovjetunionen jo have stor fremgang i dag, siger Staffan Canbäck.

## SEKS FORDELE FOR DE SMÅ OG VÅGNE

Han peger på seks af årsagerne til den turbulens, der taler for den lille og vågne fremfor den store og traditionelt opbyggede koncern.

- Meget bredere og dybere uddannelse i den industrialiserede verden i dag, så informationer og erfaringer udbredes langt hurtigere og det giver turbulens.
- Kommunikationen er langt mere effektiv - med f.eks. telekommunikation og rejser.

- Langt mere information er tilgængelig. Virksomhedsledere eller politikere kan langt hurtigere finde ud af, hvad forbrugerne vil have eller vælgerne tænker. Så virksomheden eller samfundet kan hurtigt omstille sig.
- Teknologisk mulighed for hurtig omstilling fra det ene produkt til det andet.
- Smag og mode bliver harmoniseret - specielt hos unge. TV-stationen MTV et eksempel på, at man på en nat kan ændre smagen hos unge under 25 år.
- Mere international lovgivning - f.eks. inden for EF og global patentlovgivning, der gør, at nye produkter hurtigt og uden større besvær kan spredes fra det ene marked til det andet.

Staffan Canbäck sammenligner fremtidens opbygning af en virksomhed med et abstrakt maleri, der er skabt ved at lægge store lærreder på gulvet og så er klasket til med farver, så der bliver et tilsyneladende kaotisk mønster uden noget centrum eller uden nogen sammenhæng.

Det bliver f.eks. sværere og sværere at se, hvor hovedkontoret ligger og hvor datterselskaberne ligger, siger McKinsey-lederen. Jeg tror på, at man vil bygge virksomheder op som globale netværk. Man kan så have en forsknings- og udviklingsafdeling, der ligger i Indien og som man måske kun ejer 40 procent af og ellers har en kontrakt med. Man kan have en alliance med en distributionsvirksomhed i USA.

## **LAD ANDRE KOMME TIL FADET**

Ifølge Staffan Canbäck vil den egentlige virksomhed blive koncentreret om det, som man selv er bedst til og så lader man alle andre opgaver løse gennem alliancer eller samarbejde.

- Det skal træde i stedet for at sige: 'Vi skal selv gøre alt fra produktudvikling og produktion til salg. Vi er bedre til at gøre alt end alle andre her i verden.' Som f.eks. i det gamle Sovjetunionen, hvor der kom jernmalm ind i den ene ende af fabrikken og kampvogne ud i den anden. Han nævner hotelbranchen som et eksempel på en branche, hvor man allerede kender til den struktur. Der findes store kæder, som kun påtager sig ledelsen af hotellerne, men ikke selv bygger eller ejer hotellet. Også i elektronik-samarbejdet er der allerede udviklet andre eksempler. - Det er i turbulente brancher, at man ser de her eksempler, siger Staffan Canbäck.

## **BESLUTNINGER LÆGGES UD**

- Med den organisation bliver det svært at se, hvem der bestemmer. Så et andet aspekt vil være en ekstrem decentralisering. Grunden til det er, at man må kunne

tage hurtige beslutninger i en turbulent verden. Måden at få taget hurtige beslutninger på er at lægge dem ud i virksomhederne. Den svensk-schweiziske industrikoncern ABB er ifølge Staffan Canbäck et godt eksempel på decentralisering. Der er over 200.000 ansatte i koncernen. Men den er samtidig opdelt i 5.000 profitcentre, så der i den tilsyneladende kæmpemæssige virksomhed altså kun er 40 ansatte pr. enhed. Han erkender dog, at omstillingen til den form for decentral organisation langt fra er problemfri.

- Problemet er, at det også er nemt at tabe kontrollen. Det hele kan begynde at flyde og det er en blokering for decentraliseringen, siger Staffan Canbäck.

## **IBM ER BLEVET KLOG AF SKADE**

Som eksempel på en af kolosserne, der er gået i gang med omstillingen er det kriseramte IBM, der for nylig præsenterede et gigantisk rekordunderskud for 1992.

- IBM er i gang med en utrolig stor omstillingsproces - den går fra hierarkisk opbygning til netværk med mindre enheder og decentralisering.

Staffan Canbäck ser ret optimistisk på omstillingen i skandinavisk erhvervsliv:

- I Skandinavien er man i almindelighed kommet et godt stykke af vejen. For vi har i Skandinavien en tradition for respekt for individet. Og mange af de her tankegange ligger i forlængelse af, hvad vore samfund netop repræsenterer. Efter McKinsey-chefens mening vil ledernes opgaver og stil også blive forandret som en konsekvens af ommøbleringen.

## **DEN STÆRKE LEDER FORSVINDER**

- Betydningen af en stærk, øverste ledelse, vil forsvinde. Ligesom et land ikke går under, fordi en statsminister er svag - så tror jeg heller ikke, at en virksomhed går under. Men uhørt få ledere er forberedt på forandringerne. Med den her type struktur, må man lære sig at leve med mere kontrol. Og det er ikke let at gøre. Så ingen virksomhedsleder er egentlig vild med den her udvikling. Men han er nødt til den omstilling p.g.a. ændringerne i samfundet. Staffan Canbäck peger også på en turbulent verden som årsag til, at der må skal besluttet og reageres langt hurtigere.
- Lederen må skabe ambitioner for virksomheden 10 år frem i tiden og så ellers koncentrere sig om kortsigtet, planlægning - og det der er derimellem, som typisk 3-4 års planlægning, det må han opgive. For der sker så meget - vi har Golfkrig, uroligheder i Rusland . Det virker f.eks. meningsløst at tænke på, hvad man skal gøre i Rusland om 3-4 år. Så man må sætte langsigtede mål og så ellers koncentrere sig om det kortsigtede.

Staffan Canbäcks syn på virksomheds- og samfundopbygningen har også smittet af på hans politiske syn. Han er f.eks. modstander af Maastricht-traktaten. Fordi traktaten efter hans mening opbygger et alt for stift system til en omskiftelig verden.