

Krisetid bør være høytid for innovasjon, men det krever en sterk ledelse, skriver **Svein Aaser** og **Camilla AC Tepfers**, styreleder og partner i rådgivningselskapet inFuture AS.

Strategisk tunnelsyn

DEBATT & INNLEGG

Amerikansk bilindustri er i krise. De siste dagene har verdens børser svingt opp og ned, i takt med styrket og svekket håp til et vedtak om en redningspakke til bransjen på nær 100 milliarder kroner. General Motors (GM) alene trenger 28 milliarder kroner innen månedsslutt for å unngå konkurs, og ytterligere 40 milliarder kroner i løpet av første kvartal neste år. Frykten er at en konkurs i GM kan utløse massearbeidsledighet og sende USA dypere inn i resesjon.

Hvordan kunne det gå så galt med GM? I januar 2007 hadde selskapet godt over en femtedel av markedet alene, ifølge Motor Intelligence, og var dermed USAs suverent største bilprodusent. Endog aktørene selv innrømmer at de ikke kan skylde det hele på finanskrisen. Stramme kreditter har avdekket en bilindustri med sviktende bærekraft og manglende tillit hos kundene.

Når suksessrike selskaper opplever at omverdenen endrer seg, svikter ofte deres evne til å respondere. Det synes nærmest å være en naturlov at virksom-

heter kun får innvilget en gjesteopptreden som topp-presterende.

De to amerikanske professorene Robert R. Wiggins og Timothy W. Ruefli avsluttet i 2002 en bred studie av 6772 topp-presterende selskaper innen 40 ulike bransjer. Studien viste at etter ti år var kun fem prosent av selskapene fremdeles topp-presterende, og etter 20 år var det kun 0,5 prosent igjen. De 99,5 prosent andre hadde ikke gått konkurs. De var ikke blitt borte. De var bare gode selskaper som var blitt dårlige.

Bedrifter lar gjennomgående den nest siste innovasjonen komme i veien for den siste. Suksessen i seg selv har medført det vi kan kalle et strategisk tunnelsyn. Problemet er ikke at ledelsen i disse selskapene ikke har vært klar over endringene i markedet. Problemet er heller ikke handlingslammelse. Tvert imot igangsettes det gjerne en hel masse aktiviteter, når et

GM brukte kreftene på å dekke over at det satt på en forvitrende plattform, fremfor å gjøre noe med den

selskap står overfor store ytre endringer. Det er dog slik, at når selskapet sitter fast i å tenke og å jobbe på den måten som har gitt suksess så langt, ender dette rushet av aktiviteter bare at man akseleterer i samme retning som tidligere.

Den amerikanske bilindustrien blir med rette kritisert for ikke å ha tatt sitt ansvar for innovasjon. De har produsert store, dyre, bensinslukende biler for et marked som trenger det motsatte. På grunn av sine tunge kostnadsstrukturer har industrien ikke fått økonomi i små, miljøvennlige biler. Visestyreleder i GM, Bob Lutz, har ifølge New York Times også uttalt at hybridbiler ikke er økonomisk fornuftig.

Det er nettopp her GM burde anvendt innovasjon; tenke og agere annerledes, slik at det kan bli økonomi ut av en endret verden. Til sammenligning: Toyota introduserte sin hybridbil på verdensmarkedet i 2001. Ved inngangen av 2006, 2007 og 2008 hadde Toyotas aksjekurs steget med henholdsvis 60, 80 og 50 prosent i forhold til kursen i 2001. Tilsvarende tall for GM er minus 60, minus 40 og minus 60 prosent.

GMs strategiske tunnelsyn tillot dem ikke å velge innovasjon. Selskapet valgte heller å



TUNNELSYN. Det er nødt til å gjøre virkelig vondt, før en er villig til å revurdere gamle sannheter, skriver Svein Aaser og Camilla AC Tepfers.

kjempe mot utviklingen, og var meget aktiv på lobbyvirksomhet for å holde bensinprisene nede. GM brukte kreftene på å dekke over at det satt på en forvitrende plattform, fremfor å gjøre noe med den.

Suksess fører til et strategisk tunnelsyn. Det er nødt til å gjøre virkelig vondt, før en er villig til å revurdere gamle sannheter. Nå er det krisetid, og det gjør virkelig vondt for mange.

Det er, som Sofie Mathiassen skriver i DN 10. desember, i krisetid grunnlaget for de gode tidene legges. I krisetid er kunder, medarbeidere og ledere villige til å prøve noe

nytt, og i krisetid er konkurransen mindre intens.

Krisetid bør derfor være høytid for innovasjon, men det krever en sterk ledelse. I den ubønnhørlige jakten på budsjett-kutt vil et tradisjonelt lederskap la utviklingsmidlene få lide først. I mellomtiden utnytter mer visjonære ledere unntakstilstanden til å posisjonere seg. Slik som for eksempel Apple gjorde under forrige krise. I 2001 introduserte selskapet sin nye vekstplattform iPod og iTunes. Fra 2001 har Apples aksjekurs steget med 1000 prosent. Sony eide forrige generasjons bærbar musikk. Deres kurs har ligget flatt.