

På jagt efter muligheder i en krisetid

Af økonom Ditte Rude Petersen, Ernst & Young's Center of Business Knowledge

Hvad gør verdens bedste entreprenører i en tid, hvor udsigterne for den globale økonomi er dystre - og hvor der fortsat er usikkerhed om, hvornår den negative spiral bliver brudt? Det spørgsmål har Ernst & Young stillet 3.100 vækstvirksomheder i mere end 50 lande. Og svaret er entydigt: entreprenørerne i verdens ledende vækstvirksomheder spilder absolut ikke tiden.

67 pct. af de globale entreprenører siger, at de fokuserer deres kræfter på at opsøge nye markeder. De anlægger således en aggressiv strategi for at være klar til, at konjunkturerne vender. Det er markant anderledes strategi, end den de globale multinationale selskaber lægger for dagen. For dem handler det simpelthen om at sikre den nuværende markedsposition.

Question: How do you focus your efforts in response to the economic downturn?

	Mature multi-nationals (Global corporate executives)	Strategic growth companies (Global entrepreneurs)
Securing the present	74%	30%
Protecting your assets	40%	23%
Improving performance	39%	41%
Re-shaping your business	37%	16%
Pursuing new market opportunities	19%	67%

Kilde: Ernst & Young

Fokus på adgang til nye kunder og markeder - og på fastholdelse af nøglemedarbejdere

Potentialet skal gribes, kundebasen skal udvides og adgangen til nye markeder skal sikres. Det er top prioriteringen for entreprenørerne lige nu. 76 pct. af entreprenørerne svarer således, at de vil øge fokuset på adgangen til nye kunder og nye markeder. Det er kun 7 pct., der omvendt vil mindske fokuset på de to indsatsområder.

En aggressiv markedsstrategi kan kun lade sig gøre, hvis midlerne er til det. Entreprenørerne kan således kun gå efter at opfylde deres ambitioner, hvis pengebeholdningen tillader det. Og det lader til at være tilfældet for mange af entreprenørerne. 40 pct. svarer således, at de ikke behøver at øge fokuset på at generere likvide midler.

En anden vigtig forudsætning for at den aggressive strategi kan gennemføres er, at det lykkes at holde på nøglemedarbejderne. De skal have en ekstra belønning, som kan være svær at give i en tid, hvor virksomhedens omkostninger i høj grad er i fokus. Outsourcing, omallokering eller nedskæring af medarbejderstaben kan derfor være nødvendig. 89 pct. af entreprenørerne siger, at de vil fastholde eller øge fokuset på at ansætte og holde på nøglemedarbejdere. 83 pct. siger, at de samtidig er nødt til at fastholde eller øge fokuset på at reducere eller omallokere medarbejderstaben for at frigive ressourcer.

Markedsledere skabes i en krisetid

Krisetider kræver kreativitet og ukonventionelle løsninger. Og derfor har de dygtige entreprenører virkelig gode muligheder for at udfolde sig. Det er også en tid, hvor nye markedsledere bliver skabt - ikke mindst gennem fusioner og opkøb. Mange virksomheder kan købes til væsentligt reducerede priser, og 80 pct. af entreprenørerne siger således også, at de vil fastholde eller øge fokuset på vækst gennem fusioner og opkøb.

Tiden skal også bruges til at optimere driften. Lige nu er der en åbning til at vinde markedsandele fra de virksomheder, som blot kæmper for at overleve. Åbningen er måske kun kortvarig, så det handler om at handle hurtigt. Mange entreprenørerne har reageret på denne mulighed ved at udsætte langsigtede kapital projekter for i stedet at sætte fokus på at investere i mere kortsigtede initiativer. 90 pct. af entreprenørerne siger ligeledes, at de vil fastholde eller øge fokuset på at reducere omkostninger for at opbygge kortsigtet profit. Det er imidlertid en balancegang. Det handler om at kunne reducere omkostningerne uden at ødelægge virksomhedens strategi og uden at skade kundernes oplevelse af virksomhedens produkter eller ydelser.

Exit? Nej tak

Hvad angår finansiering af den potentielle vækst, så svarer 81 pct. af entreprenørerne, at de har et uændret eller øget fokus på at få adgang til alternative finansieringskilder - men størstedelen vil ikke skabe mere gæld. Undersøgelsen viser også, at krisetiden bestemt ikke har fået entreprenørerne til i højere grad at overveje et exit.

Entrepreneurer opfattes generelt som risikovillige personer, men det er en sandhed med modifikationer. De mest succesfulde entreprenører er dem, som formår at få andre til at bære risikoen, mens de selv høster gevinsten. Og i denne tid er entreprenørerne særligt bevidste om de øgede risici, som den globale nedtur har medført. De er dog ikke enige om, hvordan de skal håndteres. 18 pct. af entreprenørerne vil i højere grad opfordre til at tage risici, mens 24 pct. i mindre grad vil opfordre til at tage risici. Og godt halvdelen vil således have en uændret tilgang til risici.

Mulighedernes tid

Det er altså en krisetid men også en spændende tid. Det er en tid, hvor virksomheder er nødt til at tilpasse sig - og helst hurtigt - for ikke at blive erstattet af andre mere omstillingsparate virksomheder. Der er allerede skabt plads på de fleste lokale og globale markeder - en plads der skal udfyldes af de virksomheder og de entreprenører, der er klar til at gribe potentialet.