

Denne artikkelen ble første gang publisert
i januar 2009-utgaven av

Outlook

The Journal of
high-performance business

**accenture**

High performance. Delivered.

Ledelse i urolige tide

Nye valg for nye utfordringer

By Paul F. Nunes, Caroline Firstbrook and James M. Ellis

De største endringene i bedrifters relative posisjon i bransjen finner sted i perioder med økonomisk turbulens, ikke i rolige perioder. For å dra nytte av slike enorme endringer må en bedrift raskt kunne ta de riktige beslutningene og deretter følge dem opp – et viktig kjennetegn hos bedrifter med høy prestasjonsevne.

- Consulting • Technology • Outsourcing

De største endringene i bedrifters relative posisjon i bransjen finner sted i perioder med økonomisk turbulens, ikke i rolige perioder. For å dra nytte av slike enorme endringer må en bedrift raskt kunne ta de riktige beslutningene og deretter følge dem opp – et viktig kjennetegn hos bedrifter med høy prestasjonsevne.

Den økonomiske nedgangen forårsaket av sammenbruddet i de globale kredittmarkedene fortsetter å ramme bedrifter over hele verden. Men dette er ingen vanlig resesjon. Nesten alle faktorer – aksjeindekser, varepriser, forbrukertilliten, kreditt- risikoen, valutakurser – gjør denne krisen mer utfordrende for forretningsledere enn alle andre nedgangstider vi har opplevd siden 1930-årene, og det skyldes ikke bare omfanget, men også volatiliteten og usikkerheten som har fulgt i dens kjølvann. Frykten er blitt global, forsterket av elektronisk integrerte markeder og den kontinuerlige strømmen av informasjon.

I Accentures forskning og i arbeidet med klienter over hele verden har vi selv sett hvordan mange bedrifter sliter med å finne de riktige svarene i vanskelige økonomiske tider. I hele spekteret av bedrifter – fra de beste til de dårligste – er det ingen, selv ikke toppbedriftene, som er helt beskyttet mot effekten av denne nedgangen.

Accentures forskning viser også hvordan bedrifter kan orientere seg i dette forvirrende landskapet. Vi vet for eksempel at høy prestasjonsevne er et resultat av riktige valg – om hvor og når man skal konkurrere, om hvordan man skal klare å skille seg ut fra konkurrentene, og om hvordan man skal inspirere de ansatte til å oppnå suksess. Bedrifter som tidligere har tatt smarte beslutninger og fulgt dem opp, er som regel bedre posisjonert til å tåle nedgangen og til å komme styrket ut av den. Samtidig er det slik at løsninger som fungerte under

andre forhold, i dag må revurderes, og lederne må fatte nye beslutninger som er formet av de unike økonomiske utfordringene og tilpasset bedriftens behov. For å kunne ta de nye beslutningene som fører til høy prestasjonsevne tror vi at det i dagens miljø kreves at man benytter seg av to samtidige hovedtilnærminger til styringen av bedriften: en mer fokusert og disiplinert bruk av kjente styringsverktøy i nedgangstider, kombinert med en mer aktiv jakt på en strategi som er tilpasset bedriftens nåværende styrker og svakheter.

Utnytt det kjente

Alle bedrifter blir i dag overvåket nøye – av forsiktige investorer, utlånerne, potensielle kjøpere, nervøse styrer, utålmodige reguleringsorganer og bekymrede kunder og ansatte. I en slik situasjon må ledelsen først vise at den klarer å håndtere den daglige driften bedre enn noen sinne. For at ledere skal klare å få maksimal effekt ut av en nedgangstid, må de utnytte kjente verktøy, opprettholde en perfekt drift – til tross for behovet for å stramme inn beltet – og klare å håndtere ting som leverandører i krise, kunder uten den nødvendige tiltroen til bedriften og eventuelle pågående integreringsutfordringer.

Fire sentrale krav må oppfylles for at man skal klare seg gjennom denne krisen.

Kontroll over kostnadene

For mange bedrifter vil dette være det viktigste kravet – men det er en svært krevende oppgave å oppfylle det. Kostnader, ressurser og investeringer må undersøkes nøye langs hele verdikjeden, fra F&U til forsyningskjeden og kundeservice.

Nøkkelen er å klare å finne en balanse mellom hastigheten på kostnadsreduksjonene og kontantstrømmen til bunnlinjen på den ene siden, og opprettholdelsen av sentrale forretningsfunksjoner og fremtidige kilder til ny verdiskapning på den andre. En tilfeldig reduksjon av kostnader eller en vilkårlig fjerning av ressurser fører bare til at bedriften ikke er forberedt på oppgangen når den kommer.

Skaffe nye kunder og beholde gamle

Bedrifter ønsker alltid å beholde lønnsomme kunder og skaffe seg nye. Men dette kravet blir enda viktigere i nedgangstider. Nervøse kunder kan lett bli fristet til å holde seg på sidelinjen frem til de økonomiske utsiktene blir bedre, noe som betyr at det er viktig med veloverveide, kundesentrerte investeringer i markedsføring, salg og distribusjon.

Bedriftene bør fokusere på å beholde kundebasen. Noen kan også klare å ta andeler fra svakere aktører i hjemmemarkedet mens de bygger opp nye markeder andre steder i verden. Svingninger i valutakurser på opptil 20 prosent kan for eksempel gi bedrifter en mulighet til å benytte seg av en ny prisstrategi, siden man i løpet av veldig kort tid får et forsprang på konkurrentene.

Uovertruffen drift

Dette kravet er ekstra viktig for bedrifter som er virkelig globale. Når alle elementer av en organisasjon – produksjon, kundeservice, salg, distribusjon, ledelse, markedsføring, innovasjon – spres over hele verden, er uovertruffen drift avhengig av utviklingen og styringen av en effektiv global driftsmodell som tar hensyn til alle disse elementene. Bedrifter bør bestemme seg for hvordan modellen skal være, identifisere hvor den er svak og finne ut hvordan den kan tilpasses for å sikre en uovertruffen drift.

Effektive fusjoner og oppkjøp

Selv om det kanskje ikke virker opplagt at man skal tenke på fusjoner og oppkjøp under en økonomisk krise, er det faktisk viktigere å fokusere på dette i vanskelige tider, for det er da de virkelig gode mulighetene kan dukke opp.

Men vær likevel forsiktig med slike oppkjøp: Rimelige, kriserammete bedrifter har ofte en demoralisert stab, kaotiske prosesser og elendige regnskapstall – noe som gjør integreringen spesielt utfordrende. Og problemområder som integrering av regnskapet, sammenslåing av kundebasene, optimalisering av forsyningskjeden og samkjøring av fellestjenester må uansett løses, også for fusjoner som allerede er i gang. I tillegg må man være nøye med en kulturell samkjøring, spesielt i forbindelse med oppkjøp i andre land.

Disse kravene innebærer mye planlegging og stor disiplin fra ledelsens side. Ingen bedrifter kan la være å ta hensyn til dem og likevel forvente å komme seg gjennom denne krisen og fortsatt være i stand til å utnytte situasjonen når oppsvinget kommer.

Styre det ukjente

Mens ledere selvfølgelig må ta seg av de daglige utfordringene som bedriften står overfor, også i nedgangstider, er de i tillegg nødt til å reagere raskt for å håndtere det ukjente. De må ta for seg utfordringene og truslene som er unike for denne krisen – og de må gjøre det i et tempo som i begynnelsen kan virke både skremmende og kanskje også umulig. Bedrifter som ikke har utviklet smidigheten og evnen til å ta raske beslutninger – ved å etablere effektive ledergrupper og endringsprosesser – vil synes at det

er svært vanskelig å gjennomføre oppgavene som kreves for å styre det ukjente.

Basert på en vurdering av bedriftens situasjon i dag (se side 5) må ledergruppene velge mellom tre hovedstrategier, som hver har en tilhørende taktikk. Det som er spesielt med disse strategiene, er ikke selve taktikken, men at de må gjennomføres parallelt med den daglige driften og de daglige utfordringene.

Den valgte strategien må ha prioritet hos ledelsen, men ikke på en slik måte at man risikerer at den dominerer hele virksomheten. Strategien må heller ikke få lov til å forårsake betydelige avbrudd i driften, noe som vil være tegn på problemer (eller større problemer enn markedet allerede har registrert), og den må ikke få lov til å demoralisere ansatte – også medlemmer av toppledelsen kan bli påvirket. De ansattes innstilling er svært viktig med hensyn til å komme seg styrket gjennom krisen, og ledelsens sikkerhet og besluttsomhet når den står overfor utfordringer, er med på å styrke de ansattes tillit.

1. Overlevelse

Ledergruppen i en bedrift som kjemper for å overleve, bør i første rekke fokusere på kortsiktige løsninger for å sikre at bedriften kan fortsette som en uavhengig virksomhet frem til det blir bedre tider.

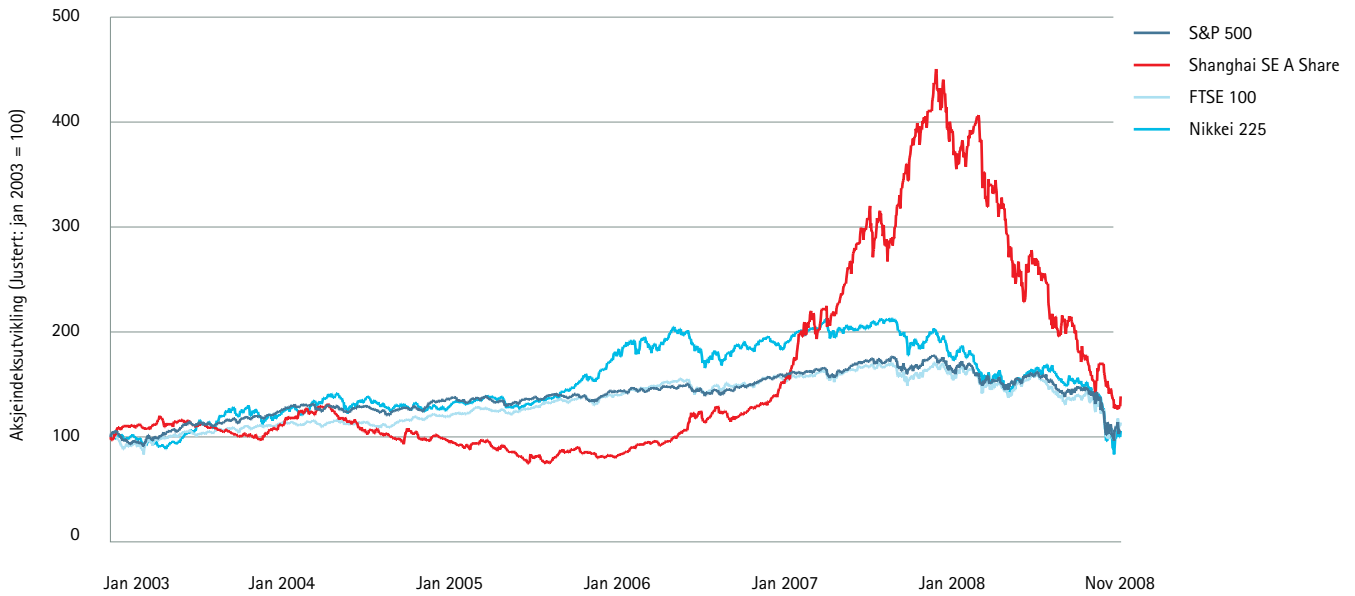
Hvis det handler om å overleve som bedrift, kan rask handling for å sikre kontantstrømmen og minimere risikoen være helt avgjørende. Mulige handlinger:

Redusere gjelden

Bedrifter som har eller vil få problemer med kontantstrømmen, bør prioritere å reforhandle gjeldsbetingelsene. For å beholde kontanter kan det også være nødvendig å redusere eller droppe utbetalingen av utbytte. En annen metode å skaffe penger på, er å kvitte seg med ikke-sentrale ressurser.

Nedgang

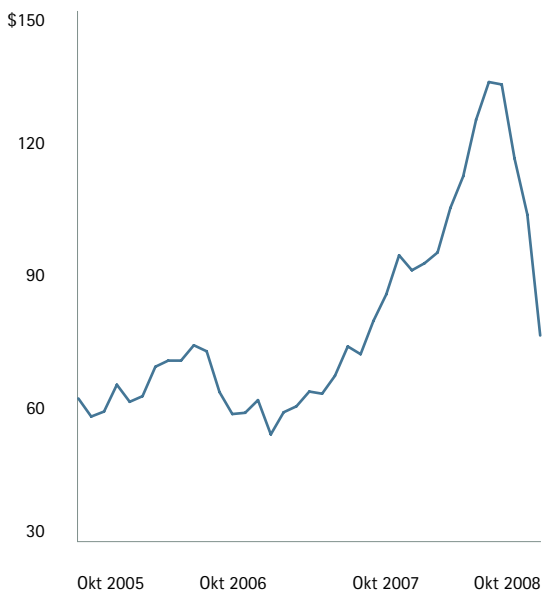
Globale aksjeindekser



Kilde: Accenture-analyse

Volatilitet

Råoljepris (West Texas Intermediate), \$ per fat



Kilde: International Monetary Fund, Commodity Price Index

Usikkerhet

Kundetiltro i USA



* Hvert års data er for desember, mens 2008-dataene er for oktober
Kilde: The Conference Board

Bedriften bør iverksette endringer som det kunne ha vært vanskeligere å få aksept for i bedre tider.

Selv om det å selge unna ressurser ikke virker spesielt attraktivt i dagens klima, er det faktisk mulig at prisene kan fortsette å falle. Det å selge unna sentrale ressurser er imidlertid mye mer risikabelt, og det er noe som bare bør gjøres som absolutt siste utvei.

Redusere kostnadene

En annen måte å forbedre kontantstrømmen på, er å redusere kostnadene. Ledernes frynsegoder bør umiddelbart trekkes tilbake, noe som ikke bare innebærer en besparelse, men som også sender ut viktige signaler til resten av bedriften. Større effektivitet ved innkjøp og ved innkreving av utestående fordringer kan også være med på å redusere kostnadene. Kostnadene forbundet med IT-nettverk bør også gjennomgås nøye. Verktøy som Lean Six Sigma kan være ekstremt effektive med hensyn til å identifisere muligheter til å redusere utgiftene knyttet til forretningsprosesser.

I tillegg bør bedriften se på lønnskostnadene og forsøke å komme frem til en fornuftig kombinasjon av utsetting av oppgaver til fjerne eller nære land, bruk av fellestjenester og bruk av hjemmekontor. En av fordelene med nedgangstider er at ansatte forventer endringer, så bedrifter bør benytte seg av denne muligheten til å iverksette endringer som det kunne ha vært vanskeligere å få aksept for i bedre tider.

Reforhandling av pensjonsforpliktelsene

Når aksjemarkedene faller, er ikke pensjonskrisene langt unna. Når forpliktelsene stiger med 50 til 60 prosent for enkelte bedrifter, oppstår det et akutt behov for å beskytte seg mot fremtidige tapsrisikoer. Bedrifter blir kanskje nødt til å velge upopulære løsninger for visse pensjonsordninger, for eksempel ved å gjøre dem utilgjengelige for nyansatte. Lavere bedriftsinnskudd og høyere pensjonsalder kan også være nødvendige tiltak.

Kontakten med pensjonsforvalterne er viktig – det er mye bedre å begynne disse samtale tidlig, før en krise har oppstått.

2. Reposisjonering

Ledere i bedrifter som er heldige nok til å ha gode regnskapstall og store, om enn reduserte, inntekter, bør vurdere hvordan de kan bruke nedgangstidene til å styrke sin egen konkurranseposisjon. Eksempler på reposisjoneringsstrategier er:

Innføre en global driftsmodell
En effektiv, global driftsmodell er viktig i disse vanskelige tider. Kostnadsreduksjoner er riktignok også viktige, men de kan tas for langt og redusere bedriftens evne til å reagere og ødelegge fleksibiliteten som kreves når markedsforholdene bedrer seg.

For å minimere risikoen for slike resultater, bør ledelsen begynne å legge grunnlaget for en ny driftsmodell ved å stille seg selv følgende spørsmål:

- Hvor skal den fremtidige veksten komme fra? Hvilken rolle skal oppkjøpene spille, og hvor er det sannsynlig at vi gjør dem?
- Hvordan skal bedriften organiseres – etter produkt, geografi, prosess?
- Hvilke egenskaper er helt nødvendige for å oppnå suksess? Hvor har vi mangler, og hvordan kan vi dekke opp disse?
- Hvilke aktiviteter kan deles på tvers av virksomheten?
- Hva må gjøres internt? Hva må vi hente fra partnere?

Et tydelig bilde av ønsket fremtidig driftsmodell bør deretter brukes som utgangspunkt for en evaluering av områder der det kan oppnås kostnadsreduksjoner.

Hvor står dere? Analyse av virksomheten

Det å vite hva man skal gjøre i nedgangstider, krever en nøye vurdering av dagens situasjon. En slik omfattende analyse gjør at bedrifter med høy prestasjonsevne kan planlegge for og vurdere effektiviteten av strategiene de velger.

Hvor godt posisjonert en bedrift er til å reagere effektivt på nedgangen, er avhengig av tre faktorer: bedriftens relative prestasjoner målt over nylige forretningscykluser og ledelsesperioder, bedriftens unike omstendigheter og globale forhold.

Når man skal vurdere tidligere prestasjoner, gir Accentures unike metode for å måle høy prestasjonsevne – som er basert på en sammenlikning med bransjekonkurrenter over tid – et godt bilde.

Vår omfattende forskning de siste seks årene forteller oss at høy prestasjonsevne (definert som bedre prestasjoner enn likeveldige konkurrenter over tid) slett ikke bare handler om en økning i aksjeverdien. Vår oppskrift for vurderingen av høy prestasjonsevne undersøker bedriftens prestasjoner på en rekke områder, noe som gir et riktigere bilde av konkurransevnen: stor lønnsomhet sammen med en sterk inntektsvekst og god posisjonering for fremtiden, og alt dette levert over tid.

Nå er det imidlertid ikke alle med høy prestasjonsevne som er godt posisjonert. Enkelte av dem vil for eksempel mangle kontanter, kanskje på grunn av et nylig strategisk oppkjøp. På samme måte kan bedrifter med lav prestasjonsevne ha de pengene som trengs for å handle, selv om dette muligens skyldes manglende evne til å identifisere lovende investeringsmuligheter da økonomien var sterk.

Når en bedrift har identifisert sin relative konkurransevne, bør den finne ut hvor den står i dag med hensyn til økonomi og stabilitet.

I Accenture-forskningen utført etter tidligere resesjoner oppdaget vi at ledende bedrifter har en sunn og verdi-basert økonomistyring der det legges vekt på kontantstrømmen og sterke regnskapstall i gode tider. Denne tilnærmingen gir fleksibilitet og økonomiske muskler i dårlige tider. Selv om det ikke finnes noen perfekt oppskrift for å forberede seg på nedgangsperioder, er det åpenbart visse elementer som er viktige: kontantbeholdningen, regnskapstallene og kontantstrømmens spredning.

De sentrale spørsmålene bedriften må stille seg om kontantbeholdningen er: “Har vi tilstrekkelig med penger til at vi klarer oss gjennom krisen?” og “Har vi nok til at langsiktige investeringer fortsatt kan være aktuelle?” Når det gjelder regnskapstallene, må en bedrift stille seg følgende spørsmål: “Er tallene sterke nok til at vi kan være aggressive i markedet, eller må vi innta en defensiv holdning?” Og i en bredere kontekst må følgende spørsmål stilles: “Hvor utsatt er vår aktuelle posisjon ved ytterligere volatilitet og forverring av den globale økonomien?” Svarene på disse spørsmålene hjelper bedrifter med å se hvilke valgmuligheter de har.

Det tredje elementet bedrifter må ta med i betraktningen for å kunne bestemme sin nåværende konkurransevne, er endringer i den globale konteksten.

Overgangen til en global verden der det finnes flere finanssentre og handelssentre, skaper nye utfordringer og muligheter som skiller seg fra dem man opplevde under tidligere nasjonale eller regionale nedganger. Store nasjonale fond og nasjonale myndigheter blir aktive investorer og stiller også med midler til krisepakker. Og store bedrifter i en global verden er nesten alltid del av et større nettverk, så det er viktig at man ikke bare vurderer egne styrker og risikoer, men også partneres, kunders og leverandørers. Deres skjebne kan fort påvirke din egen. Vi anbefaler derfor en formell, 360-graders risikogjennomgang, der man fokuserer på mulige krisescenarier.

Bedrifter som ikke klarer å etablere sin posisjon i fremvoksende økonomier nå, vil ha mye større problemer med å klare det på et senere tidspunkt.

Utnytte mulighetene i en global økonomi

Nå som økonomiene og finanssystemene i Vesten er under press, ser vi tydelig viktigheten av det å spre forretningsdriften og risikoen på tvers av den globale økonomien. For å kunne utnytte nye områder med etterspørsel, skape en effektiv drift og håndtere risikoen må bedrifter forsøke å vinne slagene på de fem viktige slagmarkene i en global verden: kunder, kapital, ressurser, talenter og innovasjon.

De bør for eksempel konsentrere seg om å nå frem til kunder i fremvoksende markeder, der nedgangen ikke kommer til å være like markant. Nasjonale fond fortsetter å tilby store, alternative kapitalkilder. Og bedrifter bør forsøke å finne nye lavkostnadsalternativer, spesielt etter hvert som prisen på arbeidskraft og råmaterialer stiger i Asia og Latin-Amerika.

Investere i innovasjon

Bedrifter som gjør det bedre enn konkurrentene, fortsetter å investere i en fornying av produkter og tjenester også i nedgangstider. Uansett om en bedrift betjener kunder eller andre bedrifter, er det fornuftig å investere nå for å kunne forstå hvordan kjøpsmønstre endrer seg og hvilke nye behov som dukker opp. Det å reagere tidlig for å forsøke å forutse og dekke nye behov, kan skape en sterk kundelojalitet og en sunn kundebase for fremtidig vekst. Dette er også et ideelt tidspunkt for å strømlinjeforme innovasjonsprosessen – sørge for at den begynner med at bedriften skaffer seg best mulig kundeinnsikt, eliminerer sløsing og øker fokuset på kapitalavkastning.

Oppgradere de menneskelige ressursene

Det kan være nødvendig med et stort antall oppsigelser for bedrifter som kjemper for å overleve. Men for bedrifter som er i en bedre posisjon, gir nedgangen en mulighet

til å oppgradere de menneskelige ressursene og tilpasse dem slik at de passer bedre til behovene i en fremtidig driftsmodell. Bedriften bør sammenlikne modellens kompetansebehov med eksisterende kompetanse for å identifisere områder der den mangler eller har overflødig kompetanse. Selv om man må være forsiktig med rekruttering når man samtidig sier opp ansatte, vil bedrifter med ressurser til å investere i ny kompetanse og nye egenskaper, være bedre posisjonert for oppgangen.

Bli grønn

Til tross for et ekstremt press på seg for å redusere kostnadene, bør ikke bedrifter glemme de grønne målene. Bedrifter som fortsatt er opptatt av bærekraften, vil bli mer effektive, være mindre utsatt for svingende råvarepriser, være bedre forberedt på strengere miljøkrav, forbedre sitt omdømme gjennom å ta samfunnsansvar, og få et forsprang i et raskt voksende marked for grønne produkter og tjenester.

Grønne forsyningskjeder, grønn informasjonsteknologi, innovative energi- og ressurseffektive konsepter – som smarte bygninger – og nye programmer som vurderer leverandører i henhold til en bærekraftskala er alle eksempler på hvordan fokus på bærekraft kan hjelpe bedriften med å reposisjonere seg for bedre prestasjoner i fremtiden.

3. Vekst

De sterkeste bedriftene og ledergruppene vil bruke nedgangen til å vokse. Noen vil ta markedsandeler gjennom fusjoner, oppkjøp og internasjonal ekspansjon. Andre vil konsentrere seg om å skaffe seg nye kunder og styrke varemerket.

Uorganisk vekst

De underliggende trendene som har drevet frem konsolidering i mange bransjer, er ikke blitt borte. De har faktisk bare økt i omfang på grunn

av krisen, spesielt i finanssektoren. Fordelene med stordrift, et større geografisk nedslagsfelt og tilgang til knappe ressurser vil fortsette å gjøre store oppkjøp til en attraktiv kilde for fremtidig vekst.

I denne nedgangstiden handler ikke oppkjøp lenger bare om å finne synergier. I stedet kan bedrifter identifisere unike muligheter til å gjøre gunstige kjøp som et resultat av dramatiske fall i aksjekursene, gunstige valutakurser eller uvanlige problemer i en bransje. For bedrifter med mot og penger kan oppkjøp av bedrifter i krise eller kjøp av ressurser fra konkursbo være en mulighet til å skaffe seg et forsprang på konkurrentene.

Selv om bedrifter fortsatt vil finne muligheter til å kjøpe attraktive ressurser i et kriserammert marked i Vesten, bør de også vurdere andre regioner. I mange bransjer vil bedrifter finne gode vekstmuligheter i de raskt fremvoksende økonomiene i B6-landene (Brasil, Russland, India, Kina, Sør-Korea og Mexico). Bedrifter som ikke klarer å etablere sin posisjon nå, vil ha mye større problemer med å klare det på et senere tidspunkt.

Organisk vekst

Det å vende blikket utover er ikke den eneste måten å vokse på i denne perioden med volatilitet og usikkerhet. Bedrifter med stor relativ styrke kan vinne den harde kampen om å skaffe seg nye og beholde eksisterende kunder, selv om en lavere vekst og dyrere kreditt reduserer forbruket i verdens store økonomier.

Etter langvarige trender med sviktende kundelojalitet og færre produktfordeler, er større fokus på kundene nødvendig for å opprettholde en høy vekst. For å kunne plassere kunden i sentrum for forretningsmodellen, må bedrifter gjøre mer enn å benytte tradisjonell markedsføring og vanlig styring av kunde-

forholdet. De må implementere kundens perspektiver, verdier og handlinger i bedriftens virksomhet, både i tilknytning til strategi og drift.

Nye teknologier, som kundeanalyser, og nye prosesser der kundene involveres i utformingen av produkter tilpasset deres behov – til og med på tvers av land og kulturer – vil være viktig. Et kritisk blikk på varemerkestrategi er også viktig i et miljø der kundenes kjøpekraft rammes hardt av lavere lønnsvekst og høyere priser.

For ledere er det slett ikke sikkert at dagens usikkerhet og bekymringer forsvinner på kort sikt. Og hvis man vil være helt sikker på at problemene skal vedvare, gjør man ingenting. Undersøkelser viser at de største endringene i bedrifters relative posisjon i bransjen finner sted i perioder med økonomisk turbulens, ikke i rolige perioder. Derfor holder det ikke bare å ri av stormen. Uansett hva som er bedriftens nåværende posisjon, må ledelsen handle – nå.

Etter hvert som endringene i forretningsmiljøet skjer raskere og raskere, må også bedriftens evne til å ta riktige beslutninger og handle deretter, øke tilsvarende raskt. Da er det viktig med en toppledelse som er knyttet tett sammen, som har god intern kommunikasjon og som er dyktig til å ta raske, kollektive beslutninger. I et slikt miljø i konstant endring vil bedrifter som er avhengige av en eneveldig CEOs beslutninger, trolig ikke klare å

få den støtten i toppledelsen som kreves for å kunne reagere raskt på endringer.

Slike problemfylte tider gir derfor våkne bedrifter enda en mulighet: De kan også få hjelp til å finne den neste generasjonen av ledere. Nedgangen kan fungere som en oppvekker, en transformerende opplevelse som gjør dagens og fremtidige ledere bedre skikket, mer selvsikre, mer ydmyke og mer selvbevisste. Ved å følge en slik tankegang bør fremsynte bedrifter benytte seg av denne perioden til å teste sine kommende stjerner.

I diktet "Hvis" skrev Rudyard Kipling om behovet for å "holde hodet klart når alt slår klikk". I dagens forretningsverden er ordene mer relevante enn noen sinne.

Om forfatterne

Paul F. Nunes er Executive Research Fellow på Accentures Institute for High Performance i Boston, der han leder undersøkelser av forretnings- og markedsføringsstrategier. Hans artikler er jevnlig blitt publisert i Harvard Business Review, som "Can Knockoffs Knockout Your Business?" (oktober 2008) og "The Tourism Time Bomb" (april 2008), og i utallige andre publikasjoner. Han er også medforfatter av *Mass Affluence: Seven New Rules of Marketing to Today's Consumers* (Harvard Business School Press, 2004). I tillegg er Nunes Senior Contributing Editor for Outlook.

paul.f.nunes@accenture.com

Caroline Firstbrook er Managing Director for Accenture Strategy i Europa, Midtøsten, Afrika og Latin-Amerika. Firstbrook har omfattende erfaring med fusjons- og oppkjøpsstrategier og målevalueringer, fusjonsforhandlinger, posisjonering for privatisering og strategier for nye markeder innefor en rekke bransjer. I tillegg til konsulenterfaringen var hun entreprenør i fem år, der hun etablerte og senere solgte Easychem, en Internett-forhandler av avlingsdata til bønder, som inngikk partnerskap med life sciences-bedriften Syngenta for å utforske bioteknologimuligheter. Firstbrook har base i London.

caroline.firstbrook@accenture.com

James M. Ellis, Atlanta-basert Global Head for Accentures Finance Operations-gruppe, leder Finance & Performance Management/ Products-gruppen. Han har 25 års erfaring med å hjelpe klienter med en rekke strategiske spørsmål og driftsspørsmål, som ytelse, restrukturering og transformasjonsendring. Ellis, som har redigert to bøker om transformering av finansfunksjonen, er med i flere rådgivende utvalg. Han har tidligere vært Global Director for flere av Accentures grupper, som Finance Strategy, Shared Services og Enterprise Performance Management.

james.m.ellis@accenture.com

Videre lesing . . .

Hvis det ikke står noe annet, har følgende artikler stått i tidligere utgaver av Outlook, og de er nå tilgjengelige på nettet som PDF-filer på www.accenture.com/Outlook

Bedrift med høy prestasjonsevne

"Going the distance" av Tim Breene og Paul F. Nunes (september 2006)

En global verden

"Brave new world" av Paul F. Nunes og Mark Purdy (mai 2008)

"Achieving High Performance in a Multi-Polar World" (Accenture 2009)

"A passage to India" av Armen Ovanessoff og Anish Gupta (januar 2009)

Økonomi og ytelsesstyring

"Managing in Uncertain Times: Strategies and Practices for High Performance" av James Ellis, Brian McCarthy og Roland Burgman (Accenture 2008)

Ledelse

"Turning experience into leadership" av Robert J. Thomas (januar 2008)

"Is this any way to make a decision?" av Robert J. Thomas, Rob Cross og Yaarit Silverstone (januar 2009)

Informasjonsteknologi

"The business case for a greener IT agenda" av Stephen Nunn, Dale R. Hersch og Rockwell C. Bonecutter (mai 2008)

Fusjoner og oppkjøp

"Cross-border M&A: Handle with care" av Caroline Firstbrook (september 2008)

"The new face of global M&A" av Arthur Bert, Kristin Ficery og Kinsley Sykes (januar 2009)

Innovasjon

"How to capture the essence of innovation" av David Smith og Craig Mindrum (januar 2008)

"How to get the most from your best ideas" av Adi Alon og Daniel D. Chow (september 2008)

"Target practice" av Daniel D. Chow og Mark Fera (januar 2009)

Synspunktene i denne artikkelen må ikke oppfattes som konkrete profesjonelle råd for din bedrift.

Bruken av varemerker som eies av andre, betyr ikke at Accenture eier varemerket eller at det er en forbindelse mellom Accenture og eierne av varemerket.

Hvis du ønsker mer informasjon om Accenture, kan du besøke www.accenture.com

Copyright © 2009 Accenture.
All rights reserved.

Accenture, its logo, and High Performance Delivered are trademarks of Accenture.

About Accenture

Accenture is a global management consulting, technology services and outsourcing company. Combining unparalleled experience, comprehensive capabilities across all industries and business functions, and extensive research on the world's most successful companies, Accenture collaborates with clients to help them become high-performance businesses and governments. With more than 181,000 people serving clients in over 120 countries, the company generated net revenues of US\$23.39 billion for the fiscal year ended Aug. 31, 2008. Its home page is www.accenture.com.