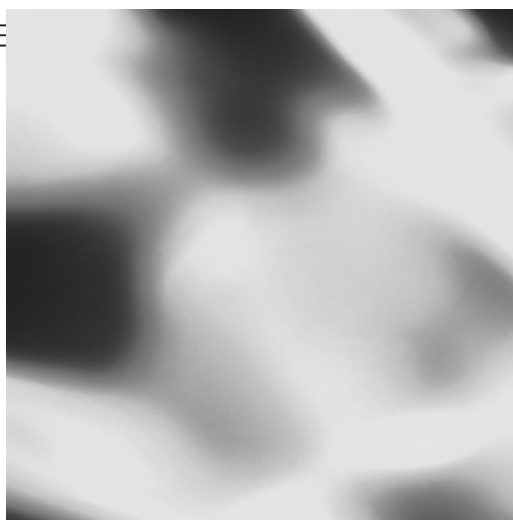


KRISELEDELSE

DION SØRENSE



Børsens
FORLAG



Indhold

Forord	7
SEKTION I	
BESLUTNING	12
KAPITEL 1	
Udgangspunktet	13
Trusler og muligheder i markedet · Styrker og svagheder i organisationen · Indsamling af kvantitative data · Vægtning af relevante faktorer · Kombination af faktorer i SWOT-matrice	
KAPITEL 2	
Vision og strategi	27
Fokus på det kontrollerbare · Kortlægning af den brændende platform · KLSS · Den svære beslutning	
SEKTION II	
FORBEREDELSE	34
KAPITEL 3	
Planlægning	35
Etablering af en arbejdsgruppe · Afklaring af forbedringspotentiale · Godkendelse af beslutningsoplæg	
KAPITEL 4	
Intern og ekstern kommunikation	49
Kommunikation til medarbejderne · Pressehåndtering · Den uundgåelige kommunikation	

KRISELEDELSE

Af Dion Sørensen

© Børsens Forlag, 2009

Børsens Forlag – et forlag under Lindhardt og Ringhof Forlag A/S, et selskab i Egmont

Børsens Forlag

Pilestræde 52

Postboks 114

1004 København K

Tlf.: 33 43 30 00

Fax: 33 43 30 10

www.borsensforlag.dk

Omslag og sats: stunfire.dk · Søren Ditlefsen
Tryk: Aka-Print A/S

1. udgave, 1. oplag, 2009

ISBN: 978 87 7664 455 0

Printed in Denmark

Gengivelse af denne bog eller dele heraf er ikke tilladt ifølge gældende dansk lov om ophavsret.



**KAPITEL 5****Forhandling med fagforeninger · 57**

Lokale forhandlinger · Forhandlinger på organisationsniveau · Den juridiske forpligtelse

SEKTION III**GENNEMFØRELSE · 70****KAPITEL 6****Fyringsrunden · 71**

Det skal være svært · Etablering af ledelsesteamet · Metoden afhænger af antallet · Den vanskelige samtale · Håndtering af sorgens dag

KAPITEL 7**Afbødeforanstaltninger · 91**

Genplaceringsydelse · Samarbejde med jobcentre og fagforeninger · Den målrettede indsats

SEKTION IV**OPSAMLING · 96****KAPITEL 8****Etablering af den nye organisation · 97**

Mobilisering af den nye ledelse · Top-down-organisering · Indføring af ny arbejdspraksis · Alt det praktiske

KAPITEL 9**Medarbejder- og kulturpleje · 107**

Teambuilding og events · Kommunikation og gentagelse · Incitamentsstrukturer · Fejre succeser

**Efterskrift – til den afskedigede · 118****BILAG**

LoV om varsling m.v. · 124

En særlig tak · 133

Om forfatteren · 134

Referencer · 135

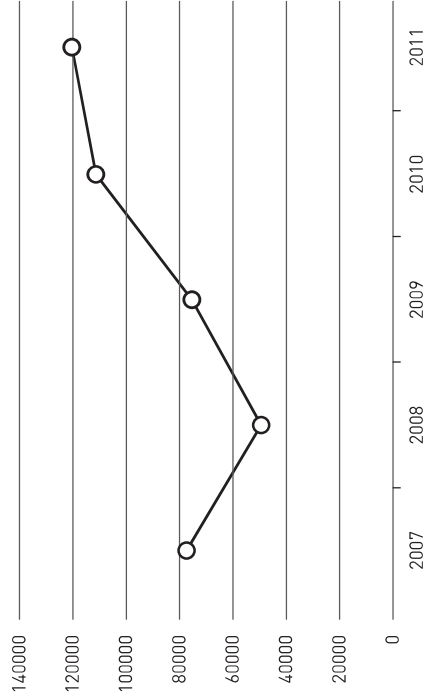


Forord

Finanskrisen er en realitet, og mange danske såvel som internationale virksomheder er under hårdt pres. Der er mange forskellige analyser af, hvor langt vi er henne i krisen, hvor dyb den bliver, hvor langvarig etc. Det er imidlertid svært at gisne om denne krise, da de klassiske økonomiske principper synes at være sat ud af spil, ligesom verdens økonomier er forgrenet langt mere, end de fx var under depressionen i 1930'erne. Men måske er det heller ikke så relevant, hvor længe krisen trækker ud, og hvor hårdt den rammer. Virksomhederne er nødt til at forholde sig til situationen, som den ser ud lige nu, og så i øvrigt *forvente det værste og håbe det bedste*. De er nødt til at handle nu, hvis de skal være sikre på at nå helskindet gennem stormen og atter opleve tiden, hvor der er vækst, og hvor forbrugerne lystigt efterspørger danske produkter.

Mange virksomheder har da også allerede handlet. Siden krisens start har flere hundrede danske virksomheder gennemført større fyrringsrunder, og det ser ud til, at der er flere i vente. I september 2008 kunne Danmark bryde sig af en historisk lav ledighed på blot 45.000. I april 2009 var tallet 70.000, og de økonomiske vismænd skønner i deres seneste rapport, at dette tal skal helt op på 120.000 i 2011.





Figur 1: Udviklingen i Dansk ledighed. Kilde: De Økonomiske Råd: *Dansk økonomi, efterår 2008*.

Og ikke nok med det, blot tre måneder efter rapportens udgivelse skriver vismændene således i en artikel:

 "Den økonomiske og finansielle udvikling i de seneste måneder har været så turbulent, at enhver konjunkturprognose risikerer at blive forældet i løbet af meget kort tid ... [der er] en reel risiko for, at den økonomiske udvikling gennem 2009 bliver endnu dårligere end forudset i vor rapport."

Nationalbanken bakker op om en mere skeptisk prognose og varsler ikke mindre end 200.000 arbejdsløse i 2011. Tallet kan diskuteres, og det vil formentlig ændre sig mange gange afhængigt af, hvem man spørger, og i takt med, at vi bliver klogete på situationens alvor. Det centrale er, at alle økonomiske fagfolk forventer, at der vil ske markante stigninger i den danske arbejdsløshed over de kommende år.

På verdensplan ser det ifølge eksperterne ikke bedre ud, og USA forventes (ikke overraskende) at blive hårdest ramt. Den amerikanske arbejdsløshed frygtes ifølge finanskoncernen Morgan Stanley at ende på hele 10 % ved udgangen i 2009, hvilket er en fordobling i forhold til arbejdsløsheden ved krisens start. Konklusionen er klar – det er en særdeles kedelig situation for verden, Danmark, de danske borgere og virksomheder – ja, os alle sammen. Men der er ingen vej udenom. Vi skal igennem krisen, og vi gør klogt i at komme igennem den med mest mulig omtanke.

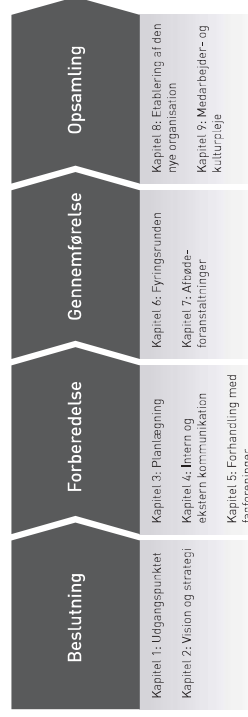
Denne bog er skrevet til virksomheder, virksomhedsledere og medlemledere, som skal eller forventer at skulle reducere medarbejderstaben og tilpasse deres organisation, ligesom den kan være relevant for konsulenter, som skal hjælpe andre gennem processen. Der er som bekendt skrevet en række bøger om organisationsforandring, men af en eller anden grund meget få, der redegør detaljeret for den sværeste del af processen – nemlig at skulle gennemføre en større fyringsrunde.

"*Den vanskelige samtale*" har eksperterne udtalt sig en del om, men hele processen før, under og efter afskedigelser forekommer mig stadig at være relativt ubelyst i litteraturen. Måske vurderer eksperterne, at erhvervsledere er fint klædt på til opgaven, eller måske betragtes det som "udansk" at kloge i optimeringen af noget så alvorligt som en masseafskedelsesproces. Hvad årsagen end måtte være, så er det beklageligt, for Ledernes Hovedorganisation, Dansk Industri og Dansk Erhverv beretter enstemmigt om, at danske ledere ikke føler sig godt nok klædt på til at afskedige medarbejdere. Samtidig viser en undersøgelse fra 2007, at hver tredje afskedigede medarbejder karakteriserer processen som meget uprofessionelt gennemført. Der er med andre ord plads til forbedring.

I denne bog vil jeg afdække den vanskelige opgave at skulle gennemføre en større fyringsrunde som følge af strukturændringer, og jeg vil forsøge at kortlægge de overvejelser, som man bør gøre sig før, under

og efter afskedigelserne. Bogen er primært baseret på mine egne erfaringer fra mit virke som HR-direktør og erhvervspsykolog. Jeg har været med i gennemførelsen af en række fyringsrunder, hvoraf nogle er forløbet succesfuldt og andre mindre succesfuldt. Hvis jeg skal fremhæve én ting, jeg har lært fra alle disse fyringsrunder, så er det, at fyringsrunder aldrig er lette. Men det skal de heller ikke være, for det er en ganske alvorlig proces, som har store konsekvenser for dem, det rammer. For virksomhederne handler det således ikke om at gennemføre en fyringsrunde let og elegant. Det handler derimod om at gøre det på den bedst *mulige* måde, således at der tages *mest muligt* hensyn til organisationen, de afskedigede og de tilbageværende medarbejdere.

Bogen indeholder en række observationer og vejledninger til strukturrændringer og større afskedigelser. Den er inddelt i fire sektioner med underliggende kapitler, struktureret efter den proces, som virksomheden skal igennem.



Figur 2: Bogens opbygning.

Første sektion omhandler **BESLUTNINGEN**, som virksomheden skal tage om enten at afskedige medarbejdere eller lade være. Vi kigger på den nødvendige analyse af organisationens udgangspunkt (kapitel 1), som skal lægges til grund for beslutningen om, hvorvidt der skal re-

duceres i medarbejderstaben eller ej. Efterfølgende kigger vi på, hvordan ledelsen sikrer, at der defineres en vision og lægges en strategi, som virksomheden kan styres efter, når omstruktureringen og fyringsrunder er tilendebragt (kapitel 2).

I bogens anden sektion afdækker vi den kritisk vigtige **FORBEREDELSE**, som skal finde sted, inden afskedigelserne gennemføres. Her er det vigtigt, at virksomheden mobiliserer de nødvendige ressourcer og planlægger hele processen nøje (kapitel 3), at der kommunikeres klart og eftertænksomt både internt til medarbejderne og eksternt til omgivelserne (kapitel 4), og endeligt at forhandlingerne med diverse fagforeninger varetages professionelt (kapitel 5).

I tredje sektion beskrives selve **GENNEMFØRELSEN** af masseafskedigelserne. Der redegøres for, hvordan fyringer klares bedst og mest hensigtsmæssigt for de involverede parter (kapitel 6), og hvilke afbødeforanstaltninger virksomheden bør tilbyde de opsagte medarbejdere (kapitel 7).

Fjerde og sidste sektion omhandler **OPSAMLINGEN** af den tilbageværende organisation. I denne fase er det kritisk vigtigt, at den nye organisation implementeres hurtigst muligt, og at medarbejderne får al den information, de har brug for, for at kunne komme videre efter fyringerne (kapitel 8). Endelig har virksomheden en opgave i at pleje de tilbageværende medarbejdere og ligeledes sikre, at der udvikles en konstruktiv organisationskultur, hvilket derfor er bogens sidste tema (kapitel 9).

God læselyst!

Dion Sørensen, maj 2009



SEKTION I BESLUTNING

*”Change before you have to”
Jack Welch*

KAPITEL 1 Udgangspunktet

For en del virksomheder kræver det i disse tider ikke mange analyser at konstatere, at der er behov for at reducere omkostningerne betragteligt, og at en medarbejderreduktion er uundgåelig. Ikke desto mindre bør enhver virksomhed tage sig tiden til at forholde sig grundigt til sin situation, gøre sig nogle overvejelser om fremtiden og derudfra lægge en handlingsplan, som eventuelt kan betyde, at der skal reduceres i antallet af ansatte. Beslutninger af denne karakter bør aldrig træffes på et mangelfuldt grundlag, og en analyse behøver ikke at være en langvarig proces.

Analysen af virksomhedens udgangspunkt bør indkredse dels de eksterne forhold, herunder den overordnede samfunds- og verdensøkonomi, situationen i virksomhedens branche, og de markeder/kunder den sælger til, og dels virksomhedens interne forhold, herunder hvor stærk dens økonomi er, hvor fokuseret den er på kerneforretningen, hvor enkel den er i sin struktur, hvor effektiv den er i sine processer, etc.

En klassisk ”*SWOT-analyse*” er et udmærket værktøj til at gennemføre denne øvelse. SWOT står for Strengths, Weaknesses, Opportunities og



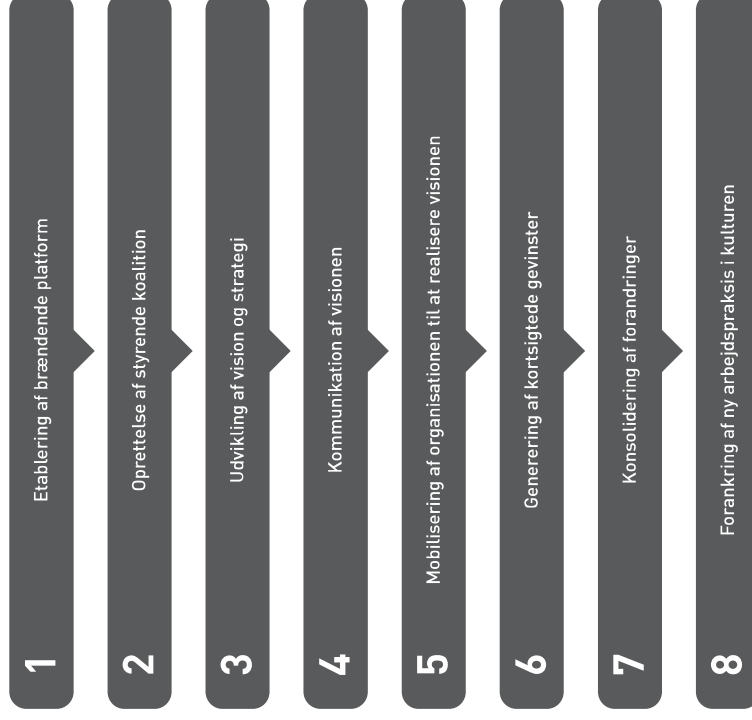
Threats og er et af de mest anvendte værktøjer inden for strategiudvikling i både private og offentlige organisationer. SWOT-analysen er nem at arbejde med, og man kan selv vælge, hvor omfattende man vil gå til værks. Uanset om man er meget ambitiøs eller meget lidt ambitiøs, tvinger SWOT-analysen en til at tænke sig om, og den leverer en enkel struktur og proces til at sætte organisationens aktuelle interne ressourcer i relation til dens position i det omgivende miljø. Øvelsen giver således et godt oversigtsbillede af organisationens aktuelle konkurrencemæssige position og strategiske handlingsmuligheder.

	Positivt	Negativt
Internt	S Styrker	W Svagheder
Eksternt	O Muligheder	T Trusler

Figur 3: SWOT-analyse. Kilde: Albert Humphreys SWOT-model.

Der er flere forskellige måder at gennemføre en SWOT-analyse på, men da den med stor sandsynlighed vil identificere en brændende platform og give anledning til, at der skal gennemføres nogle forandringer i organisationen, gør man klogt i at mobilisere de rette ressourcer fra starten. Den amerikanske professor og forandrings ekspert John Kotter betoner nødvendigheden af, at der så tidligt som muligt i en forandringsproces etableres en styrende koalition, som kan drive forandringsprocessen igennem. Uanset hvor omfattende og dybtgående initiativer SWOT-analysen måtte ende med at foranledige, så er det en vigtig strategisk proces, som direktøren bør tage fuldt ejerskab for. Han kan dog

med fordel nedsette en "styrgruppe" til (i tæt samarbejde med ham selv) at gennemføre ikke blot SWOT-analysen, men også den videre forandringsproces. Styrgruppen bør begrænses til de strengt nødvendige personer, fx det øverste ledelsesteam i organisationen. På dette tidspunkt er internt besluttet, og der er ikke brug for en masse rygtedanelse i organisationen.



Figur 4: Kotters forandringsmodel. Kilde: John P. Kotter: *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*.



 Indtil der er tilvejebragt et klart billede af organisationens udgangspunkt og skabt en idé om, hvor virksomheden skal hen, så bør direktøren ikke involvere andre end dem, han har fuld tillid til.

I en finansiel krisetid kan det dog være hensigtsmæssigt at involvere en person med en særlig makroøkonomisk forståelse og indsigt, da verdenssituationen som helhed jo påvirker de enkelte brancher og markeder. Derudover er det vigtigt, at der i styregruppen indgår en eller flere personer med dybtgående kendskab til de markeder, som virksomheden agerer på, og de kunder, der sælges til. Markedet og organisationen er som bekendt kernelementerne i SWOT-analysen, så det skal der være nogen, der ved noget om, hvilket da heldigvis også er tilfældet i de fleste ledelsesgrupper.

En SWOT-analyse kan som sagt gennemføres på mange forskellige måder. Det essentielle er, at der frembringes et klart billede af organisationens styrker, svagheder, trusler og muligheder, og at denne viden bruges til at lægge en strategi for fremtiden. Processen kan gribes an som illustreret nedenfor:

1. Brainstorming om trusler og muligheder i markedet.
2. Brainstorming om styrker og svagheder i organisationen.
3. Indsamling af kvantitative data.
4. Vægtning af relevante faktorer i markedet og i organisationen.
5. Kombination af faktorer i SWOT-matrice.

TRUSLER OG MULIGHEDER I MARKEDET

En *brainstorm* er en kreativitetsteknik, der sigter mod at frembringe så mange idéer, holdninger, forslag og tanker som muligt inden for et givent emne. Det er således en velegnet arbejdsform i gennemførelsen af



en SWOT-analyse. Under brainstormen bør man definere nogle regler, der sikrer, at alt kommer frem i lyset og at alle i styregruppen kommer til orde, fx at kritik er forbudt, at alle idéer er velkomne, at kombinationer af idéer bør tilstræbes etc.

I recessionstider kan man forvente, at en brainstorm om de eksterne forhold vil være meget trusselorienteret. Styregruppen vil ganske givet (og med rette) fokusere mest på verdensøkonomiens kritiske tilstand, det svigtende salg, konkurer i markedet, deprimerende analyser om fremtiden, mediernes masseshysteri, usikkerheden i befolkningen om arbejdsløshed osv. osv. For at kunne træffe beslutningen om, hvorvidt virksomheden skal omstrukturere og reducere i medarbejderstaben, er dette fokus selvsagt helt nødvendigt og skal derfor på ingen måde forhindre eller negligeres i processen.

Det er imidlertid vigtigt, at direktøren som mødeleder for brainstormen også drejer styregruppens tanker over på potentielle muligheder i markedet. For dem er der også altid nogle af: "*Den ene mands død den anden mands brød,*" siges det populært. Det kan lyde lidt brutalt og darwinistisk, men det forholder sig nu engang sådan, at når fx en konkurrent går konkurs på grund af svigtende salg, så er der altså én virksomhed mindre at konkurrere med, og der er måske oven i købet nogle gode medarbejdere fra denne konkurstramte konkurrent, som nu endelig kan lokkes til virksomheden, da de pludselig står uden job.

 Der er altid organisationer, der formår at tjene penge – også i krisetider.

Generelt er tider med lavkonjunktur kendetegnet ved, at forbrugere udskifter de dyrere og mere eksklusive forbrugsvaner med billigere af slagsen. Fx plejer såkaldte discountforlystelser såsom biograffure at klare sig bedre i krisetider end fx dyre udlandsrejser.



Substitutionen mod billigere produkter viste sig under depressionen i 30'erne i form af en stigende efterspørgsel på billig dåsemad med det resultat, at en række konserverproducenter faktisk klarede sig bedre end tilfældet i årene op til krisen. Under energikrisen i 70'erne steg efterspørgslen på isolering i danske hjem som følge af stigende energipriser. Det udnyttede Rockwool til sin fordel ved at udvikle forskellige former for hulmursisolering, som kunne installeres allerede under husets opbygning. I den aktuelle krise er der ligeledes nogle virksomheder, der er bedre end andre til at udnytte mulighederne. McDonald's fortsætter sin aggressive markedsføring og kan ligesom tilfældet i tidligere lavkonjunkturer berette om positiv vækst. Og forklaringen er enkel. McDonald's er nemlig et udmærket alternativ til finere og dyrere familierestauranter, og det eneste, McDonald's behøver at gøre, er at minde forbrugerne om sine produkter og tilbud, og det er de gode til.

Derudover byder en finanskriser som bekendt på mange nedskæringer og fyringsrunder, hvilket betyder, at der generelt er stor efterspørgsel på konsulentekspertise inden for organisationsudvikling og såkaldte genplaceringssydelser, hvor medarbejdere hjælpes videre efter en fyring. Det er der en række konsulentbureauer med speciale i genplacering, som nyder godt af. De tjener altså gode penge på andres "krise". Sådan er virkeligheden, og det er der intet galt i, for det er netop dette mulighedsvindue og kampen for at overleve, der sikrer, at det hele nok skal vende før eller siden.

I sin nytårstale januar 2009 gjorde Danmarks daværende statsminister en del ud af at forklare, hvordan klimaforandringerne kan skabe ny grøn vækst i Danmark, der jo af mange nationer betragtes som foregangsland i klimasammenhæng. Anders Fogh Rasmussen eksemplificerede hermed, hvordan krisen kan forvandles til en mulighed for Danmark, hvordan danske virksomheder faktisk kan komme ud af den globale krise som vindere.



Uanset hvor trist det ser ud, så er der altid muligheder. Og forudsætningen for fremgang og vækst er, at der er nogle, der vender den kritiske situation til noget positivt og i stedet for at lade sig forskrække identificerer de muligheder, der måtte være, og udnytter dem.

Når det er sagt, så må man dog forvente, at den del af styringsgruppens brainstorm, der handler om mulighederne, bliver knap så omfattende som trusseldelen. Det er nu engang et vilkår i krisetider. Men det er ikke desto mindre vigtigt, at direktøren inspirerer styringsgruppen til også at tænke over mulighederne. Hvis det går meget sløjt for sig med denne del, kan han eventuelt afslutte mødet for så at genoptage det et par dage efter, hvor gruppemedlemmerne har haft tid til at tænke sig om og eventuelt undersøge hos fageksperter og andre, hvilke potentielle muligheder der er i markedet.

STYRKER OG SVAGHEDER I ORGANISATIONEN

Efter brainstormen om de eksterne forhold, og hvordan de forventes at udvikle sig, rettes blikket internt på organisationens egne forhold. Ligesom den eksterne analyse inkluderede både positive (muligheder) og negative (trusler) elementer, gør den interne analyse det også, idet den inddrager såvel styrker som svagheder i organisationen. Igen er brainstormen en velegnet fremgangsmåde, og direktøren kan passende starte med at indsamle gruppemedlemmernes ideer og antagelser om styrkerne i organisationen. Og finanskrise eller ej, så kan der være mange punkter under denne overskrift, fx at organisationen har en stor markedsandel, at kunderne er tilfredse, at medarbejderne er engagerede, at lokalkendskabet er stærkt osv. osv. Jo flere ting der kommer frem under denne del af brainstormen, jo bedre. For det første er det disse styrker, der bekræfter organisationens berettigelse, og som skal bruges til

at komme igennem krisen og en eventuel nedskæring. For det andet er det motiverende for styregruppen, at der trods alt er noget positivt ved hele situationen. Denne gruppe vil typisk være aktive interessenter gennem hele forandringen, og jo flere indsprøjtninger af den positive slags der kan tilføres den ellers så alvorlige proces, jo bedre.

Når brainstormen om organisationens styrker er gennemført, tages der fat på svaghederne. Dette er også et meget centralt punkt, da det er disse svagheder, som organisationen har mulighed for at få ryddet op i med en omstrukturering. Gennem de sidste mange års vækst og højkonjunktur har mange danske virksomheder næsten haft det for godt. Som konsekvens af de gode tider har man måske ansat lige rigeligt med medarbejdere, måske har man igangsat for mange projekter uden kritisk relevans for forretningen, måske har man indført for mange administrative processer, procedurer og komplicerede strukturer og systemer.

Selvom vækst i udgangspunktet er positivt, vil der ofte udvikle sig diverse "problembørn" i en organisation i opgangstider. Og disse uhensigtsmæssigheder får lov at overleve, da organisationen ikke er presset økonomisk – den brændende platform er simpelthen ikke til stede.

Som den tidligere amerikanske præsident Bill Clinton sagde, da han blev spurgt, hvorfor han var utro med praktikanten Monica Lewinsky: "I did it because I could". På samme måde forholder det sig med mange virksomheder, der har været lige lovlig rundhåndede og fleksible i deres budget- og omkostningsstyring. Men når krisen kradser, og kunderne svigter, så er der imidlertid ikke plads til den slags. "Nød lærer nøgen kvinde at spinde", og en finanskriser er da også en glimrende anledning til at få ryddet op i gamle synder og irrationelle løsninger, der bare har fået lov at udvikle sig stille og roligt. Sådan forholder det sig selv-

sagt ikke i alle vækstvirksomheder, men formentlig i ganske mange. Derudover kan det naturligtvis være en række andre svagheder, som jeg ikke har nævnt her. Det vigtige er blot, at de bliver identificeret lige som de eksterne forhold og nedfældet på papir, så de kan anvendes senere i processen.

INDSAMLING AF KVANTITATIVE DATA

En brainstorm har den begrænsning, at den udelukkende baserer sig på deltageres subjektive perspektiver, deres holdninger, ideer og viden. For at få størst mulig indsigt i virksomhedens styrker og svagheder samt muligheder og trusler i omgivelserne kan det derfor vise sig nyttigt at supplere med kvantitative data af forskellig slags. Midt i en økonomisk krise og forud for en eventuel nedskæring af organisationen er det især relevant at kigge på følgende data:

- Vækst i branchen og hos konkurrenter.
- Virksomhedens omsætning, omkostninger og overskud.
- Virksomhedens egenkapital.
- Produkternes gennemløbstid.
- Kundertilfredshed.
- Medarbejdertilfredshed.

Der kan være mange andre typer data, som er relevante at inkludere i analysen. Nogle af de data, der analyseres, vil formentlig bekræfte eller nuancere de faktorer, som allerede er frembragt i brainstormen, mens andre data vil give anledning til, at der inkluderes nye (og tidligere ukendte) faktorer. Endelig må man forvente, at nogle af de objektive data simpelthen strider imod de subjektive antagelser, som tidligere er frembragt. Fx kunne det tænkes, at gruppen havde en ide om, at kundertilfredsheden var høj og dermed en af organisationens styrker. Hvis en objektiv måling derimod viser, at kunderne faktisk ikke er tilfredse,

må denne faktor udgå eller omdannes til i stedet at være en svaghed. Sådanne erfaringer kan virke frustrerende, men ikke desto mindre er dette jo netop fordelen ved kvantitative data og grunden til, at den subjektive brainstorm ikke må stå alene.

VÆGTNING AF RELEVANTE FAKTORER

Når styregruppen har et fyldestgørende billede af organisationen og dens omgivelser baseret på brainstormen og de kvantitative data, er det tid til en endelig identifikation og vægtning af relevante faktorer. Lad os antage, at vi netop har udført en analyse i en dansk entreprenørvirksomhed, der gennemfører store byggeprojekter i ind- og udland. Lad os ligeledes antage, at vi gennem brainstormen har identificeret følgende faktorer som relevante:

- Velkendt brand i Danmark.
- Ukendt brand i udlandet.
- Stærk økonomi.
- Mange næsten afsluttede projekter.
- Ejer mange byggegrunde.
- Uengagerede medarbejdere.
- Mange bureaukratiske processer.
- Succesfuldt opkøb af ”byg selv-entreprenørvirksomhed”.
- Utilfredse kunder i pressen.
- Svigtende salg af afsluttede boligprojekter.
- Upålidelige samarbejdspartnere.
- Mange fejl og mangler i igangværende byggeprojekter.
- Konkursramte konkurrenter.
- Stigende interesse for grunde og ”byg selv-projekter”.
- Faldende interesse for kollektivt nybyggeri.
- Negative forventninger til fremtiden.
- Folk bliver boende længere i deres eksisterende bolig.

	Positivt	Negativt
Internt	S Styrker <ul style="list-style-type: none"> • Stærk økonomi • Succesfuldt opkøb af ”byg selv-entreprenørvirksomhed” • Ejer mange byggegrunde • Velkendt brand i Danmark • Mange næsten afsluttede projekter 	W Svagheder <ul style="list-style-type: none"> • Svigtende salg af afsluttede boligprojekter • Upålidelige samarbejdspartnere • Mange fejl og mangler i igangværende byggeprojekter • Mange bureaukratiske processer • Utilfredse kunder i pressen • Ukendt brand i udlandet • Uengagerede medarbejdere
Eksternt	O Muligheder <ul style="list-style-type: none"> • Stigende interesse for grunde og ”byg selv-projekter” • Konkursramte konkurrenter 	T Trusler <ul style="list-style-type: none"> • Faldende interesse for kollektivt nybyggeri • Folk bliver boende længere i deres eksisterende bolig • Negative forventninger til fremtiden

Figur 5: Kategorisering af faktorer.

Med denne oversigt over relevante faktorer består gruppens opgave efterfølgende i at rangere faktorerne, efter hvor væsentlige de er. Under sådan en prioriteringsdiskussion kan nogle faktorer vise sig at være så uvæsentlige, at de helt udgår af listen, mens andre måske tildeles større vægtning end først antaget. Uanset hvilken rækkefølge man ender op med, er prioritering væsentlig for det videre arbejde. Man kan nemlig ikke gøre alt godt, hvorfor afgrænsning af de kritisk vigtige faktorer, som skal inkluderes i den videre strategi, er helt afgørende.

**KOMBINATION AF FAKTORER I SWOT-MATRICE**

Når faktorerne er vægтет i forhold til hinanden skal de indsættes i SWOT-matricen. De øverste i hver kategori bør være de højest vægtede faktorer og dem, som skal tildeles størst opmærksomhed i det videre arbejde. Baseret på de faktorer, vi identificerede for entreprenørvirksomheden, kunne man forestille sig en matrice som den, der er illustreret nedenfor.

En grundig analyse af mulige sammenhænge mellem faktorerne kan lede styregruppen hen mod potentielle strategier. Målet er selvsagt at udnytte styrkerne og mulighederne bedst muligt og samtidig reducere de negative konsekvenser af organisationens svagheder og truslerne i markedet.

Den konkrete SWOT-matrice kan give anledning til en række muligheder. Det forekommer dog oplagt at udnytte den stærke økonomiske base og det succesfulde opkøb af ”byg selv-virksomheden” til at sætte hårdt ind på ”byg selv”-markedet i Danmark. SWOT-analysen viser, at der er en stigende interesse for tilpassede løsninger i markedet, og organisationen er sågar privilegeret ved at have en række byggegrunde i sin varetægt. Det vinker oplagt at opføre skræddersyede byggeprojekter på disse grunde i stedet for større byggekomplekser, som tilsyneladende ikke har markedets interesse mere. Grundet den faldende interesse for større byggeprojekter og de mange fejl og mangler i igangværende byggerier kunne virksomheden som nævnt overveje at skrotte nogle af disse projekter til fordel for ”byg selv”-princippet. Her kommer den stærke økonomiske base til gavn, da det selvsagt ikke er billigt at afvikle et stort byggeprojekt, umiddelbart inden det er færdigt. Det kan meget vel vise sig at være en bedre økonomisk løsning at sælge projektet til højstbydende og i stedet skifte fokus helt væk fra massebyggermarkedet.



Et strategisk fokusskifte kan også være en god anledning til at få udryddet de tunge bureaukratiske processer og til at få udskiftet de upålidelige samarbejdspartnere med nogle nye og mere pålidelige af slag. Grundet de mange konkurer og nedgangen i markedet generelt kan man forvente, at udbuddet bliver større end efterspørgslen, og dermed kan man som kunde også tillade sig at stille større krav. De kronede dage for håndværkere er knap så kronede i krisetider. Det samme gælder for de uengagerede medarbejdere. Organisationen skal naturligvis sikre et godt arbejdsmiljø og nogle ordentlige betingelser, men er der en gruppe medarbejdere, som ikke bryder sig om at være i organisationen, og som ikke trives, så kan en omstrukturering være en udmærket anledning til at hjælpe dem videre i karrieren.

Der er en række forskellige muligheder, og det er styregruppens opgave at vurdere, hvilke der er de vigtigste og bedst realiserbare. I næste kapitel kigger vi på den strategiudvikling, som SWOT-analysen giver anledning til.