

Cloud og Kina



»Omfavn fremtiden, gør det hurtigt, og lad være med at afvise den«

klar til det næste årti,” siger Virginia Rometty. “Men det er ikke noget, man klarer på et enkelt år, ikke når der er tale om en koncern på 100 mia. dollar.”

Flygtigt fald

Det er mindre end 15 pct. af IBM's omsætning, der kommer fra hardware sektoren, men alligevel kan en nedtur i dette hjørne af virksomheden ramme hårdt.

Ikke desto mindre betegner Virginia Rometty både tilbagegangen i Kina og tabene i halvleder divisionen som noget rent flygtigt eller som noget, der er til at reparere.

“Vi går fremad, og vi spreder os ud til flere virksomhedsformer, til flere kunder, til cloud, til data etc.”

De problemer, Virginia Rometty står over for, minder da også om noget, IBM har oplevet før, og som hendes forgængere i embedet også har måttet kæmpe med. For det store spørgsmål er stadig det samme

“Vi er i færd med at omstille denne her koncern og gøre den klar til det næste årti,” siger IBM's CEO Virginia Rometty. Arkivfoto: Albert Gea/Scanpix

for hende, som det har været det for hendes forgængere:

Hvordan udvikler man nye forretningsmuligheder hurtigere, end de lukrative gamle forretningsområder forsvinder?

Hjælp til selvhjælp

I årenes løb er både den personlige computer, internettet og sågar de indiske servicebureauer blevet opfattet som alvorlige trusler for IBM, men hver eneste gang har IBM tilpasset sig, justeret, investeret og strammet op. Bagefter.

En af opskrifterne i denne form for hjælp til selvhjælp går ud på, at Virginia Rometty skiller sig af med de økonomiske efternølere. Hun har for eksempel solgt den division, der producerer servere, til kinesiske **Lenovo** for 2,3 mia. dollar. Og dermed til den samme køber, som i sin tid aftog hele IBM's PC-division, og som siden har gjort den til noget højt estimeret blandt professionelle brugere.

Omfavn fremtiden

En anden opskrift er rettet mod hendes 400.000 medarbejdere.

“Omfavn fremtiden, gør det hurtigt, og lad være med at afvise den,” siger hun til dem.

Og så minder hun i øvrigt verden om, at den dårligt kunne eksistere uden IBM.

“Fly kan ikke flyve, tog kan ikke køre, og banker kan ikke operere uden meget af det, som IBM gør,” siger hun.

BLÅ BOG | Virginia Rometty

- Født 1957
- Koncernchef for IBM
- Første kvinde på posten
- Bachelorgrad i computervidenskab 1979
- Hos IBM siden 1981
- President og CEO siden oktober 2011
- Gift, ingen børn

Rosendahl

BØRSEN LEDELSESHÅNDBØGER

Med strategisk tænkning skal vi undgå at blive



Af Jan Stentoft Arlbjorn,
Professor i Supply Chain Management, SDU,
og redaktør på Børsen Ledelseshåndbøger

KRONIK

Der hersker næppe tvivl om, at virksomheders forsyningskæder udgør vigtige kilder til konkurrencemæssige fordele. Supply Chain-området har fokus på tiltag, der minimerer omkostningsforbruget og forbedrer bundlinjen, ligesom det arbejder med kundevedtatte initiativer, såsom skræddersyede serviceydelser, som bidrager til forbedret omsætning. Der er heller ikke tvivl om, at nogle danske virksomheder gør dette mere excellent end andre. De evner at skabe bevidsthed om betydningen af Supply Chain Excellence, samtidig med at de retter blikket mod omsætningskabende aktiviteter frem for ensidigt at fokusere på reduktionen af enhedsomkostninger.

Men er denne erkendelse nået frem til topledelseerne i dansk erhvervsliv? Potentialet for yderligere konkurrencekraft er stort. Den fysiske produktion har i mange år stået for skud i de danske virksomheder, og der er gennemført mange tiltag for at forbedre produktiviteten, bl.a. med **DI** som bannerfører. Produktion er blevet outsourcet – noget baseret på grundigt forarbejde, og andet gennemført i hast og på et utilstrækkeligt produktionsgrundlag. En undersøgelse om udflytning og hjemtagning af produktion, gennemført med økonomisk støtte fra **Kraks Fond Byforskning**, viser bl.a., at flere virksomheder, der har outsourcet, nu enten er i gang med eller finder det meget sandsynligt at insource produktion igen.

Når det skal afgøres, om produktion bør ske i Danmark eller i udlandet, giver totalomkostningsbetragtninger og kundevedtatte mål omkring leveringsevne, kvalitet og fleksibilitet et mere reelt sammenligningsgrundlag at arbejde med. Det er ikke kun i den fysiske produktion, der kan skabes større produktivitet. Det er også i den øvrige del af forsyningskæderne ved håndtering af materialer, halvfabrikata og færdigvarer, brug og optimering af transportformer og placering og styring af lagre. Sidst men ikke mindst er der et betydeligt potentiale i de administrative processer, der er med til at sikre en effektiv ledelse af forsyningskæderne.

Der er klare gevinster ved at anlægge et strategisk perspektiv på ledelse af forsyningskæderne og at stræbe efter Excellence. Der bør investeres tid i at svare på spørgsmål om, hvorledes virksomhedens forsyningskæder understøtter virksomhedens overordnede strategi, og hvilke krav virksomhedens forretningsmodel(ler) stiller til forsyningskædernes ydeevne. På hvilke områder skal forsyningskæderne udmærke sig? Hvordan sikres robusthed i forsyningskæderne? Hvor, hvordan og hvorfor skal forsyningskæderne skabe værdi?

Sådanne strategiske diskussioner skal kontinuerligt udfordre eksisterende praksis. Strategisk tænkning handler bl.a. også om at skabe større ubalance mellem konkret performance og målsætninger for at undgå, at vi bliver for selvfede. Supply Chain Excellence kan bidrage til processen, men det kræver, at man først forholder sig til, hvordan det skal forstås i egen virksomhed. Dernæst er det vigtigt, at virksomhedens stræben efter Supply Chain Excellence indeholder såvel kundevedtatte som leverandørvedtatte tiltag. Hvilke nuværende og fremtidige kunder udgør virksomhedens eksistensgrundlag?

ledelseshandbøger.borsen.dk

Hver uge giver en redaktør af Børsens ledelseshåndbøger sit bud på en aktuell ledelsesmæssig problemstilling. Læs mere om ledelseshåndbøger.