

NYT OM
REVISION

Ude godt,
hjemme værst



HENRIK WELLEJUS

STATSUAT. REVISOR

Hvert forår får jeg som revisor for både store som små virksomheder et unikt indblik i, hvordan det går dansk erhvervsliv.

Det sker, når regnskaberne skal afsluttes, og vi kan gøre status. I år kan vi se et mønster tegne sig: De virksomheder, der har klaret sig godt igennem krisen og som ser hele verden som sin legeplads, får det langsomt nemmere.

Tilsvarende er det blevet betydeligt sværere at være en lille eller mellemstor virksomhed, der sælger sine varer eller ydelser udelukkende her i Danmark til kunderne på hjemmemarkedet. Vi efterspørger fortsat langt fra så meget, som vi gjorde tidligere, og væksten er tæt på at stagnere. Ej heller ser de ud til at have fået det betydeligt nemmere rent administrativt, og kreditmæssigt har disse virksomheder fortsat og stadig stigende udfordringer med at få kredit i banken.

For mange af disse virksomheder er det ikke nyt, for de har humpet sig igennem krisen, mens de har ventet på, at tiderne vendte. De har i en lang periode trillet støt og roligt ned ad bakken i et tempo, som de kunne følge med til.

Nu kan vi se tempoet accelerere hurtigere, end mange kan følge med. Til de virksomheder er mit bedste råd: Tag fat i de hårde overvejelser og stop om nødvendigt, mens legen er god. Luk virksomheden før den vælter, og mens lukningen kan ske kontrolleret.

For en række industrier lider hårdt i disse år. Eksempelvis store dele af den grafiske industri.

Her har den langvarige krise vekslet overkapacitet og prispres til en ren overlevelseskamp, som ikke alle kommer lige godt ud af. Flere forsøger sammenlægninger, men må erkende, at matematikkens grundregler ikke holder i alle tilfælde: Minus og minus giver kun plus, hvis man ganger dem. Hvis man lægger dem sammen, giver det bare et stort minus.

For en del af disse virksomheder kunne den rette beslutning være at stoppe mens tid er. Det samme kan være tilfældet for mindre detailvirksomheder, hvor handlen på internettet og storcentre har fjernet deres kundebase. Der er ingen tegn på, at det skulle blive nemmere at have en lille butik fremover, og for rigtig mange vil det være bedre at træffe beslutningen om at dreje nøglen om i god ro og orden i stedet for at vente og håbe på, at verden for deres vedkommende ændrer sig til bedre, mens de ubetalte regninger hober sig op.

For en lang række virksomheder ser verden imidlertid lysere ud – også lysere end for bare et par år siden. Det er dem, der sælger deres varer eller serviceydelser til udlandet, hvor markedet og konkurrencen er global. Mange markeder er i vækst. Og de virksomheder, der trods alt har succes på hjemmemarkedet, kan lære meget af dem, der også har succes globalt.

Det er jo ofte sådan, at kan du vinde på udebane, kan du ofte også vinde på hjemmebane. For hjemme er faktisk ikke i alle tilfælde længere bedst. Ude er ikke så skidt endda.

Henrik Wellejus er partner i revisions- og rådgivningsfirmaet Deloitte og leder af Revision. Han skriver om revisionsrelevante emner hver anden søndag. Læs mere på www.deloitte.dk

BUSINESSKRONIK

AF MAJKEN SCHULTZ
PROFESSOR, COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL

Levende branding

Mottoet »Boston Strong« efter bombeangrebet ved Boston Marathon viser, at ingen branding er stærkere end det, der vokser ud af det levede liv.

To timer efter det tragiske bombeangreb ved Boston Marathon den 15. april kom den første brug af det motto, »Boston Strong«, som siden er blevet et vanligt syn i bybilledet. Det er blevet symbolet på byens solidaritet, omsorg over for ofrene og vilje til at gå videre. Det er overalt i byen.

Jeg lagde selv først mærke til motto'et i busser og tog, da jeg ugen efter kom til Boston. Busserne kørte rundt med »Boston Strong« på deres digitale skilt foran på bussen, som skiftedes imellem slutdestinationen og motto. Det ville svare til, at alle busser og toge i København kørte rundt med »København lever« på skiltene.

Jeg besøgte det meget store mindemonument, som spontant er vokset frem ved målområdet for løbet. Der optræder »Boston Strong« i alle slags variationer. Som ugerne er gået er det tydeligt, at virksomheder, banker, sportsarenaer og koncerter hver på deres måde bruger motto'et. Samtidig er der ingen grænser for, hvad man kan købe af T-shirts, kasketter, armbånd med »Boston Strong«, som antageligvis i varierende grad går til den fond Boston One, som er etableret for at hjælpe ofrene og deres efterladte.

Ifølge Boston Globe er der alene solgt 50.000 T-shirts for at rejse penge til fonden. Der opstod med andre ord en ny social bevægelse, som voksede ud af den tragiske begivenhed. Det er blevet samlingspunkt for de mange forskellige måder individer og virksomheder udtrykker deres empati og solidaritet på.

Samtidig gik der ikke mange timer, før en lang række virksomheder og planlagte begivenheder så den nye bevægelse og anvendte den i deres egen branding.

Ifølge avisen The Boston Globe var det to studerende fra Emerson College, som startede med at producere blå og gule T-shirts. Ifølge dem selv fik de ideen fra en blanding af Lance Armstrongs fond (fra før hans dopingmisbrug blev kendt) til støtte for kræft – Livestrong – og en tidligere kampagne fra det amerikanske militær »Armystrong«. Som de selv udtalte: »Det var simpelt og stærkt og noget som folk kunne stå bag.«

Et døgn efter var de første fans af det lokale baseball hold Red Sox ude og bruge deres legendariske blå »B« i Boston Strong, og motto'et blev placeret på deres Fenway Park stadium. Kommercielle kræfter var heller ikke sene om at komme på banen. Ifølge Huffington post søgte to forskellige T-shirt producenter to dage senere om rettighederne til at bruge »Boston Strong«.

Men det er skønne spildte kræfter. Ordene »Boston Strong«

tilhører offentligheden, fordi de allerede er så udbredte og kan ikke associeres med enkelte personer eller virksomheder. »Boston Strong« bygger, som de to initiativtagere udtrykte, videre på en række andre »Strong« brands. Men som alle levende brands, så får »Boston Strong« sin egen betydning for befolkningen i Boston, fordi motto'et på en gang er meget enkelt og meget fleksibelt.

Potentialet i brandet har også givet nogle utilsigtede konsekvenser. Der har været flere psykologer i medierne og udtalt, at kraften i »Boston Strong« har gjort, at nogle af de ofre, som har været traumatiseret af hændelsen, har været tilbageholdne med at søge støtte. De oplever, at de skulle kunne klare situationen ved selv at være stærke. Der har ikke overraskende også rejst sig en storm af kritik imod forsikringsselskaberne, fordi de ikke har villet give de mere end 60 løbere, som har mistet dele af førligheden, de særlige proteser, der skal til for at kunne løbe igen. Forsikringsselskaberne giver kun til at kunne gå. Endelig kan man som dansker føle, at kommercialiseringen af tragedien er gået over stregen, men det nævnes ikke i de amerikanske medier. Her er fokus, at »brandet« Boston Strong har rejst mange penge til ofrene, som ellers kan være ladt i stikken.

Kan man alligevel lære noget af »Boston Strong«?

For det første er der ingen branding som er stærkere end det, der vokser ud af det levede liv. Det behøver ikke vokse ud af en katastrofe som i Boston, men ud af andre former for levende bevægelse. Det kan være en social bevægelse blandt virksomhedens kunder og medarbejdere, som peger i nye retninger. Men det forudsætter stadig stor sensitivitet og forståelse for bevægelsens dynamik.

Hvis en virksomhed skal skabe et »levende« brand, så kræver det for det andet at ledelsen har kendskab til, hvordan livet leves. Alt for mange brands skabes i dialog imellem en direktionsgang og en bureaudirektør. Mange ledere glemmer kontakten til det liv, som deres kunder lever og de behov, som det skaber.

For det tredje så kræver levende branding mod til for- enklighed, åbenhed og fleksibilitet. Enkelhed, fordi det giver mulighed for at blive forstået af mange mennesker. Åbenhed, fordi de mange mennesker vil have meget forskelligartede måder at tolke og bruge brandet på. Flexibilitet, fordi der i branding-processen kommer nye erfaringer og kritik, som kan bruges til at gøre et brand dybere og rigere – og selvfølgelig også lære af det misbrug, som også kan komme i kølvandet på meget kraftfulde brands.



MAJKEN SCHULTZ

- **Alder:** 54 år ● **Uddannelse:** Cand.scient.pol. og ph.d.
- **Karriere:** Professor i organisation og ledelse på Copenhagen Business School. Forfatter til en lang række nationale og internationale artikler og bøger om organisation, identitet, branding og kultur. Partner i Reputation Institute. International Research Fellow Oxford University.
- **Bestyrelser:** Realdania, Danish Crown og Danske spil.
- **Hjemmeside:** www.majkenschultz.com