

Håndtering af krisen

- optimer din virksomhed

"Hvad kommer den globale krise til at betyde for min virksomhed?" Det er et spørgsmål, mange mindre og mellemstore virksomheder fortsat stiller sig selv. Det er et meget relevant spørgsmål, selvom ingen kan give et korrekt svar. En ting er sikkert, at man med erfaringerne fra tidligere kriser i erhvervslivet kan gøre en del for at ruste sig til modgang.

Indlæg

Af Erik Mørup, Causa Consulting

Mange mindre og mellemstore virksomheder har ofte svært ved at frigøre sig så meget fra den daglige drift, at de har overskud til at tænke på andet end dagen og vejen.

Det er i hvert fald, hvad de ofte selv refererer til - men er det nu rigtigt eller er det blevet til en livsstil eller holdning? Er det frygten for at se tingene i øjnene, der gør at virksomhedslederen ikke tør se kritisk på det fundament, som skal sikre større indtjening og vækst i fremtiden? Hvis det er tiden, der forhindrer lederen i at sikre virksomhedens fremtidige grundlag, så kan det løses med eksterne ressourcer, som beskrevet længere nede i dette indlæg.

Fokus på den daglige drift - kultur og værdier

Ledelse og styring - på den gode måde er nogle af nøgleordene for den daglige drift.

Uddelegering af ansvar og opgaver til nøglemedarbejdere er motiverende for medarbejderne og vil frigøre positiv energi hos medarbejderne og hos de personer, som bliver frigjort fra nogle opgaver og som så har mulighed for at tage fat i nogle vigtigere ting. Virksomheden skal i denne proces være opmærksom på, at opgaver og ansvar skal følges ad!

Hvis det ikke er tilfældet, har man i stedet skabt en kæde med nogle svage led. Virksomheden er derfor nødt til at justere opgave- og ansvarsfordelingen eller placering af medarbejderne i organisationen. Man behøver ikke nødvendigvis at fyre folk - blot sikre en optimal kombination af opgaver og kompetencer.

Involvering af medarbejderne i de daglige processer og problemstillinger er et vigtigt element i motivationsprocessen. Alle medarbejdere har nogle stærke kompetencer, som de er villige til at øse af. Her har ledelsen en stor chance for at få tilført vigtig energi, som kan blive til stor værdi for virksomheden.

Kommunikation og åbenhed kombineret med en konstruktiv dialog

med alle i virksomheden binder tingene sammen - og har man fokus på disse elementer, er man på vej til at opbygge en god og sund kultur, hvor medarbejderne synes, det er sjovt at arbejde.

Struktur og systemer er, på den rationelle side, med til at sikre, at flowet i en produktion kører strømlinet, og at man undgår unødigt spild af alle former for ressourcer - nogle ikke uvæsentlige og ganske enkle leveregler i LEAN-filosofien. Struktur og systemer - igen på den gode måde - er væsentlige elementer, når vi taler om kvalitet i alle led, indtjeningssevne samt kundetilfredshed i bred forstand.

Det skal være sjovt at gå på arbejde, og har virksomheden konstant fokus på ovennævnte elementer, er man godt på vej til at skabe en kultur, hvor man kan fastholde de gode og dygtige medarbejdere.

Man skal sælge sig igennem krisen!

Det kan alle da ikke gøre.

Nej! Men de, der formår at gøre det på den rigtige måde, vil komme styrket ud af krisen.

Kernekompetencerne og kerneydelserne skal være krystallklare og dybt indarbejdet i virksomheden, så alle er bevidste om, hvordan virksomheden er unik, og hvad det er, kunderne forbinder virksomheden med. Har man nogle nicheprodukter eller ydelser, står man naturligvis betydeligt stærkere på markedet. Men igen, er virksomheden ikke i stand til at formidle sine kernekompetencer og -ydelser til kunderne, er det lige meget om man har sin egen lille niche. Virksomheden skal være synlig og professionel.

Med til professionalismen hører

naturligvis også, at virksomheden koncentrerer sig om et antal markeder, som man kan håndtere seriøst. Hertil skal virksomheden have styr på de målgrupper, man skal gå efter, og hvordan man bedst muligt kommer i dialog med sine potentielle kunder.

Helt banalt skal virksomheden også huske at pleje sine eksisterende kunder med regelmæssig opfølgning og dialog på strategisk niveau. Mersalg til en trofast og loyal kundemasse kommer man langt nemmere igennem med end salg til nye kunder.

Man skal planlægge sig UD af krisen

En udbygget analyse af virksomhedens forretningsgrundlag, som tager udgangspunkt i virksomhedens nuværende situation og kompetencer samt omverdenens trusler og fremtidige muligheder kan meget vel føre frem til, at der er behov for at sætte nogle aktiviteter i gang, som kan sikre en udvikling af virksomheden, så den står endnu bedre til at håndtere forholdene under en krise og i næsten alle tilfælde vil virksomheden opleve, at den står i en endnu bedre situation, når krisen er ved at klinge af netop på grund af de aktiviteter, der blev sat i gang og - ikke mindst - på grund af den lære, medarbejdere og ledere fik under krisen.

Strategisk planlægning er det værktøj, virksomheden skal anvende for at få opfyldt de langsigtede mål og visioner.

Virksomheden skal derfor foretage de fornødne analyser og vurderinger, og på grundlag heraf udarbejde nogle strategiske planer, som opfylder de mål og visioner, virksomheden har defineret for sig selv.

Det kan være et omfattende arbejde, men det kan også gøres relativt enkelt, og i sidste ende er det et stykke arbejde, som fører frem til den "røde tråd", som virksomheden skal følge i den daglige drift ved salg og markedsføring og i de aftalte udviklingsprojekter mod succes.

Nedskæringer i medarbejderstaben kan være en del af den strategi, som kan sikre en god fremtid for virksomheden. Kan man ikke udnytte nedgangsperioden til at opkvalificere sine medarbejdere, kan man jo overveje at tilbyde medarbejdere, der skal opsiges, hjælp til at søge nyt arbejde i form af en outplacementydelse som en del af en fratrædelsespakke. En hjælp til medarbejderen og måske også en fordel for virksomheden, da medarbejderen måske kommer hurtigere i arbejde igen og forlader virksomheden med en positiv indstilling til den.

Hvorfor eksterne rådgivere?

Professionel bestyrelse eller konsulenter er rådgivere, virksomhedsledere kan alliere sig med, når de ønsker professionel støtte til nogle af de processer og projekter, som virksomheden står over for.

En professionel bestyrelse, der tager sit ansvar alvorligt og går seriøst ind i at støtte og inspirere virksomheden i forbindelse med de problemstillinger, som opstår i virksomheden, er guld værd. Det er vigtigt at de enkelte bestyrelsesmedlemmer engagerer sig aktivt og konstruktivt, så virksomhedens ledere oplever, at bestyrelsen er med til at drive og udvikle og ikke blot fungerer som en af flere kontrolinstanser.

Eksterne virksomhedskonsulenter er en anden form for værdifuld tilføjelse af viden og erfaring, som ellers kun kan vindes over tid; en ressource, som virksomheden kan anvende i en udviklingsproces, hvor der er behov for inspiration og/eller en ren tilførsel af ressourcer. Virksomhedskonsulenter fungerer som sparringspartner for ledelsen, kan indgå som projektleder og/eller ressourceperson i nogle konkrete projekter.

Ud over at virksomhedskonsulent fungerer som katalysator og inspirator eller som driver, har konsulent også en betydning som en person, der kan sige og gøre ting, som medarbejdere og ledelse kan have svært ved. Konsulenten er i den sammenhæng helt uafhængig af fortidens historier og kan skære igennem den eventuelt uformelle organisation. Og endelig skal man ikke undervurdere effekten af, at deadline på opgaver udført internt ofte bliver overholdt i højere grad, når der deltager en person udefra.

Om artiklens forfatter

Erik Mørup er associeret partner i konsulentfirmaet Causa Consulting.

Erik Mørup har mange års erfaring som blandt andet virksomhedskonsulent og som administrerende direktør i en ordreproducerende virksomhed i metalbranchen.

Causa Consulting rådgiver topledelse og bestyrelser om forretnings- og organisationsudvikling, krisehåndtering og turn around. Opgaverne udføres gennem grundige analyser og professionel planlægning, der sikrer at forløbet følges helt til dørs.



Alle medarbejdere har nogle stærke kompetencer, som de er villige til at øse af. Her har en virksomheds ledelse en stor chance for at få tilført vigtig energi, som kan blive til stor værdi for virksomheden, fastslår Erik Mørup i denne uges debatindlæg.