

Krisen er der også, når du kommer tilbage efter sommerferien

Selvom de fleste topchefer holder sommerferie nu, er de færreste i stand til helt at kappe forbindelsen til virksomheden. Verden stopper jo ikke, fordi chefen holder ferie, så der kan være situationer hvor hans eller hendes involvering er nødvendig. Hvordan man tackler det, er individuelt. De fleste aflytter telefonsvareren en gang om dagen, andre, og de lever livet farligt, er til rådighed konstant. Der er sikkert også en del topchefer, som bekymrer sig om, hvad der skal ske, når de er tilbage på jobbet. Hvad skal vi mene om krisen? Hvor længe varer den, og hvad bliver konsekvenserne for min virksomhed? Vi må have en ny strategiplan! Indtil krisen, og siden den forrige krise (dot com krisen), blev strategiplaner udarbejdet på grundlag af antagelser om stabil økonomisk vækst, som ikke for alvor blev udfordret i strategiprocesen. Nu er det som bekendt ganske anderledes. Væksten på de fleste markeder er kraftigt reduceret, standset eller direkte negativ, og ingen ved, hvor længe dette vil vare, og hvad der sker imens. Økonomiske vismænd, cheføkonomer og andre lærde ved det heller ikke. Det eneste, der synes at være en vis enighed om, er, at 2011 er det tidligste år, vi kan forvente mærkbar vækst igen.

I mellemtiden har markedet og branchen måske forandret sig, fordi krisen nødvendiggør eller provokerer til nytænkning og legitimerer besparelser og ændringer, som ellers ikke ville kunne gennemføres så let. Både i privatsfæren og i forretningslivet er der stor forståelse for radikale ændringer, fordi alle mærker krisen på egen krop, og selv har brug for andres accept af de ændringer, man selv ønsker at foretage. Nød lærer som bekendt nøgen kvinde at spinde. F.eks. har mange virksomheder benyttet lejligheden til at opgradere deres faciliteter og kompetence til videokonferencer med tilhørende ny restriktiv rejsepolitik og kursusbudgetterne gås igennem for at se, om der nu også er valuta for pengene, eller om kompetenceudviklingen måske kunne gøres mere effektiv. Man benytter lejligheden til at skifte leverandører, finde erstatningsmaterialer etc. Mange markeder svækkes, men nye markeder og distributjonskanaler opstår eller forstærkes. Tiden er fuld af det, man i strategiteorien kalder diskontinuiteter, som kan indeholde store risici men også store muligheder for nyskabelser.

At lægge en strategiplan i sådan et miljø er vanskeligt. Derfor er det afgørende at strategiplanlægningen begynder med, at direktion og bestyrelse i fællesskab fastlægger et eller flere scenarier for den økonomiske udvikling og dens konsekvenser for virksomhedens omsætning, kapitalgrundlag etc: Dette er, hvad vi vælger at tro på, indtil vi bliver klogere; dette er, hvad vi lægger til grund for vores mål og planer! Det er klogt at bygge en stor sikkerhed ind i disse antagelser; eventuelt ved at have flere scenarier, hvor på forhånd definerede grænseværdier udløser et mere alvorligt scenario med tilhørende mere radikale planer – Plan A, Plan B og måske Plan C. Det nytter ikke at vige tilbage for sådanne antagelser og planer, fordi man ikke bryder sig om at træffe ubehagelige beslutninger om afskedigelser, lukning af forretningsområder, standsning af udviklingsprojekter o.l. Krisen er ikke forsvundet efter sommerferien – den er der stadig, når du kommer tilbage fra ferien, og når den en gang er slut, vil verden ikke være den samme som før!