

Strategisk ledelse i en recession – balancen mellem her-og-nu-handling og fremsyn



Den aktuelle verdenssituation har ændret sig meget pludseligt! Det kræver handling, her-og-nu, men også at vi forbereder os på, hvad der ligger forude.

Handling

Vi står midt i en ukendt og omfattende pandemi, men der bliver handlet! I Danmark har myndighederne således taget håndtag i brug, som de nulevende generationer end ikke vidste, var håndtag – og det påvirker både den offentlige sektor, den private sektor og vores private frihed.

Men virksomhederne skal også handle – ikke kun i forhold til at sikre deres medarbejdere her og nu, sikre deres supply chain her og nu, og sikre deres ordrebog her og nu. Også i forhold til at tænke fremad!

Her og nu er der brancher, der påvirkes mere end andre. I starten af coronakrisen oplevede man således, at det først og fremmest var supply chains, der var udfordret, fordi virksomheder med stor afhængighed til Kina ikke kunne få delkomponenter eller varer. Krisen har de seneste uger også udviklet sig til en krise med markant faldende efterspørgsel. Værst er det gået for brancher som oplevelsesøkonomi, hotel og restauration, flytransport og logistik, hvor markeder helt eller delvist forsvinder.

Men når vi kommer ud af krisen, er det ikke kun disse virksomheder, der har brug for at genbesøge deres strategi. Meget tyder på, at denne coronakrise sætter verden i en økonomisk recession, og dertil sætter dybe spor i vores adfærd og normer. Det kræver en grundig revurdering af den strategiske retning for virksomheden!

Recessionens natur

Vi har haft ni konjunkturcyklusser siden starten af 1900-tallet. Den gennemsnitlige varighed af højkonjunkturer har været seks år, mens den for lavkonjunkturer har været to år. Samtidig er der ingen sammenhæng mellem længden af en recession og længden af den efterfølgende ekspansionsfase. Coronakrisen har resulteret i det hurtigste aktiekrak nogensinde. Flere økonomer mener på den baggrund, at vi allerede er midt i en recession. Krisens hastighed truer med et økonomisk kollaps, der kræver år at genopbygge.

Strategisk ledelse igennem en recession

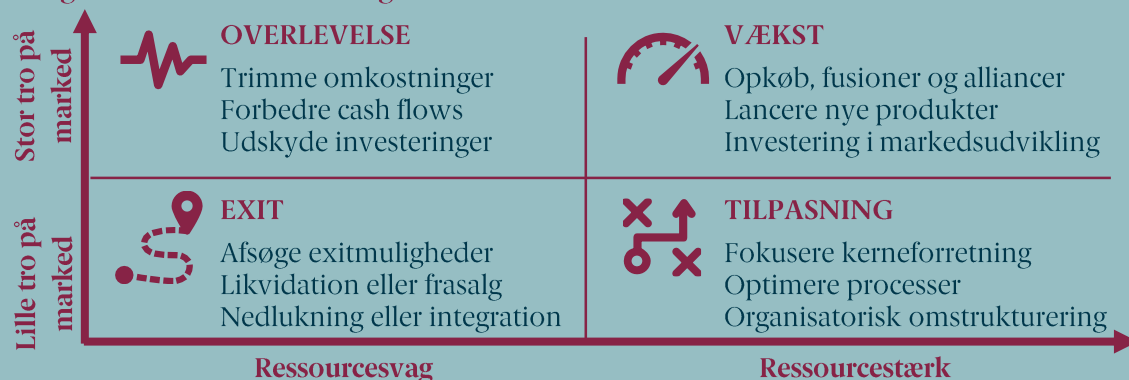
14% af virksomheder formår at vækste både top- og bundlinje i perioder med recession og nedture. Det lykkes de med, fordi de fortsat **holder øje på væksten, imens de forholder sig til krisen**. De lykkes med:

- **Tidligt** at identificere og få grundigt afklaret implikationerne af situation
- **Agere hurtigt** på den aktuelle situation
- **Rettidigt at forberede** sig på recessionen
- **Proaktivt** at forholde sig til, hvordan virksomheden skal navigere i den nye virkelighed, når recessionen er ovre

For en virksomhed i en recession er følgende parametre vigtige:

- Om man grundlæggende tror på markedet eller ej, og dermed om man vælger at blive i markedet.
- Hvor ressourcestærk virksomheden er.

Fire generiske recessionsstrategier



Tro på markedet og ressourcekraft dikterer således recessionsstrategiers grad af defensivt eller offensivt fokus. Bortset fra exit-strategien er de tre øvrige strategier ikke et udtryk for et enten-eller-valg af strategi, men snarere overgangsstrategier. En virksomhed skal ud fra denne overgang identificere sit fremtidige fokusområde – enten som udgangspunkt eller gennem hele recessionen. Balancegangen i tilpasningen af virksomheden er at sikre den nødvendige nedjustering for at overleve og samtidigt ikke foretage nedskæringer, der kommer i vejen for fremtiden.

Dernæst kan det være nødvendigt at tilpasse organisation, processer, leverandør-, kunde- og produktportefølje til skærpede markedsforhold.

Endeligt findes der virksomheder, hvor nedgang i økonomien udnyttes til vækst – det er vigtigt ikke kun at fokusere defensivt og overse det faktum, at recessionen en dag vender. Fokus på at skabe fremtidens position kan rumme store muligheder, og at investere fokuseret under en recession kan resultere i unikke, langsigtede konkurrencefordele.

Det er tidligt at spå om hvilke muligheder, der venter i kølvandet på krisen. Allerede nu ser vi dog tidlige tegn på ændringer i forbrugeradfærd, og den virtuelle arbejdsform er blevet hverdag for mange. Det er vigtigt at man som virksomhed tidligt begynder at kigge fremad og forstå disse trends, så de kan omstilles til strategiske muligheder.

Kom godt i gang med håndteringen af den nuværende situation, gennem fire faser

- 1 Skab afklaring!**
Få styr på situationens alvor. Hvordan påvirkes vores branche og virksomhed på den korte bane – og på længere sigt?
- 2 Reager her-og-nu**
Opret et SWAT team til håndtering af den kritiske driftssituation. Tilpas produktion og lagre. Foretag hurtigt justeringer, der sikrer likviditeten.
- 3 Forbered recessionen med en recessionsstrategi – offensiv eller defensiv?**
Tror I på markedet? Hvor stærk er virksomheden? Hvad skal vi gøre her og nu for at komme styrket ud på den anden side?
- 4 Kig fremad!**
Hvad karakteriserer den nye virkelighed? Hvilke muligheder giver det? Hvilke nye adfærdsmønstre er skabt? Hvilke strategiske muligheder skal vi forfølge?

Som virksomhed i en globaliseret verden er topledelsen endnu engang blevet mindet om, hvor vigtigt det er at besidde evnen til at tilpasse sig hurtigt og effektivt.

Topledelsen har et særligt ansvar for hurtigt at mobilisere organisationen ved at sikre en afklaring af omfanget og træffe nogle klare, strategiske valg, der både indebærer handling her-og-nu, men som også fokuserer på og danner grundlag for skabelsen af fremtiden.

”Don’t waste a crisis. Despite all the ‘craziness’ that is going on, we are going to selectively invest in growth”

Kenneth Chenault

Tidligere bestyrelsesformand og CEO, American Express