

Snuoperasjoner har normalt en akutt likviditetskrise som utgangspunkt. lekkasjen må stoppes umiddelbart, men det er samtidig viktig å sikre konsistens mellom kostnadsreduksjoner og virksomhetens evne til å bygge verdi på lengre sikt

Hvis du gjør det du alltid har gjort, får du samme resultat som du alltid har fått!

Det viktigste spørsmålet å stille i krisesituasjoner er ikke *hva*, men *hvorfor*. *Hvorfor* er situasjonen som den er, hva er årsakene, og hva er årsakene bak årsakene? Enkelte ting er opplagte og det gir grunnlaget for strakstiltak - men det er normalt også et dypere sett med årsaker. Hadde alt vært enkelt, så hadde problemene blitt løst tidligere.

Derfor har snuoperasjoner egentlig to agendaer. I parallell med kortsiktige strakstiltak og kostnadsreduksjoner, så er det nødvendig å sikre konsistens med det som skal være den langsiktige retningen for å bygge verdi.

En god modell for krisehåndtering håndterer begge disse agendaene.

Organisasjonspsykologi i krisesituasjoner med høyt press

Militære ledere og ledere med snuoperasjonserfaring har ofte et felles erfaringsgrunnlag fra organisasjoner og mennesker i krise:

- Uforutsigbare handlingsmønstre
- Mot eller feighet der du minst venter det
- Unnvikende adferd og fornektelse av fakta

Dette er noen av de mest frustrerende, men samtidig noen av de mest interessante trekkene i krisesituasjoner. Mht. å unngå fallgruver så er det (dessverre) den negativt ladede siden av dette som er viktigst: *“stol ikke uten videre på formidlet informasjon eller på det du blir fortalt”*.

Snuoperasjoner og krisehåndtering i 10 faser

1. Stopp lekkasjen

2. Sentraliser beslutninger	5. Skap realisme	8. Reduser bemanning
3. Skaff oversikt	6. Skaff kontanter	9. Igangsett intern utvikling
4. Lytt!	7. Gjør kostnadstilpasning	10. Finn strategisk retning

5 lærepenger fra snuoperasjoner

- ✓ Virksomheter i krise lever på en livsløgn. Sannheten finnes på lavere nivåer i organisasjonen
- ✓ Kast gamle budsjetter og prognoser. Tilgi "lik i skapet", men bare frem til nye prognoser foreligger
- ✓ Omsetning binder ca. 20-25% arbeidskapital. Skaff kontanter ved å redusere omsetningen
- ✓ Skjær vekk nok kostnader første gang. Ikke la deg overtale til seigpining i 2-3 omganger
- ✓ Legg inn 40% reserve i alle forbedringsplaner. Inntektstiltak skal ikke overstige 1/3 av samlet effekt

3 mellommenneskelige observasjoner i krisesituasjoner

- Uforutsigbare reaksjonsmønstre
- Mot (og feighet) der du minst venter det
- Unnvikende adferd og fornektelse av fakta

Figur 1: Snuoperasjoner og krisehåndtering: 10 trinn, 5 lærepenger, 3 mellommenneskelige observasjoner

5 lærepenger fra snuoperasjoner

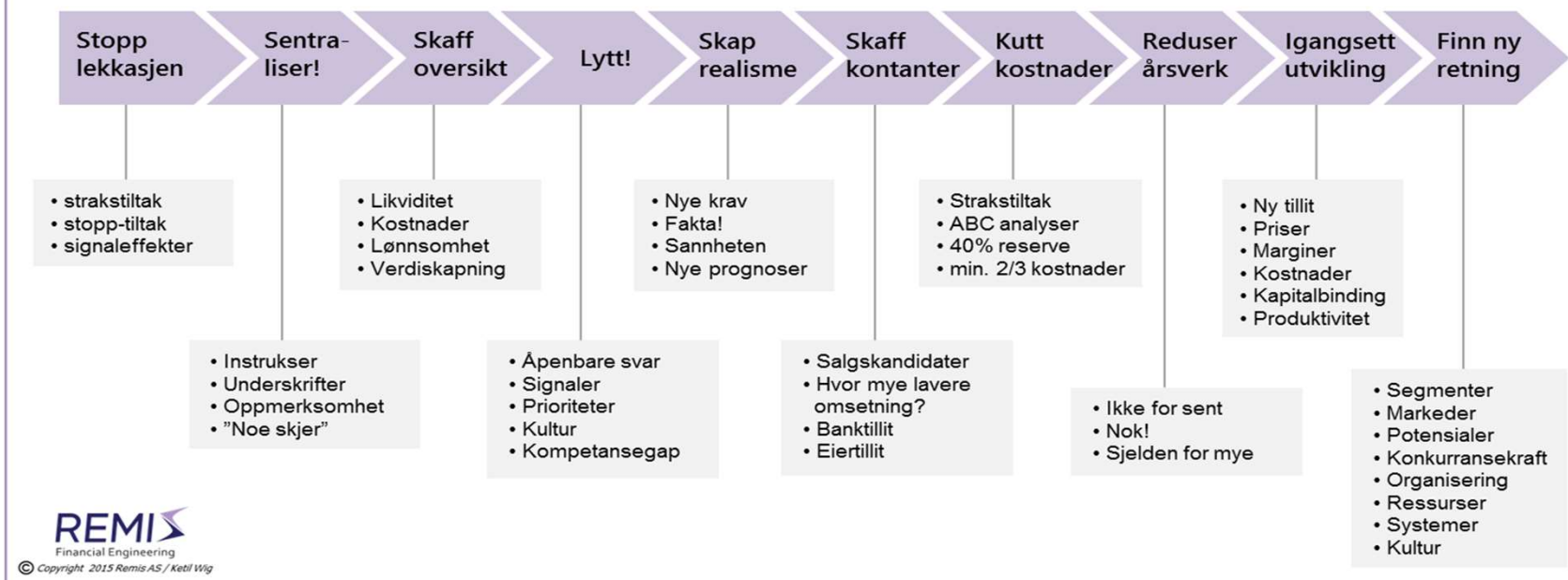
De viktigste lærepengene fra snuoperasjoner representerer samtidig føringer for hele prosjektgjennomføringen:

- Krisebedrifter lever på en livsløgn. Sannheten finnes på lavere nivåer i organisasjonen. Fagforeningene vet normalt hvor!
- Kast alle gamle budsjetter og prognoser. Tilgi "lik i skapet", men ikke overraskelser basert på *nye* budsjetter, og gjør dette klart for alle
- Omsetning binder ca. 20-25% arbeidskapital., men dette er ikke vanlig kunnskap. Skaff kontanter ved å *redusere* omsetningen
- Skjær vekk *nok* kostnader første gang!. Du vil bli utfordret. Ikke la deg overtale til "seigpining" i 2-3 omganger
- Legg inn 40% reserve i alle forbedringsplaner. La aldri inntektstiltak stå for mer enn 1/3 av samlet forventet effekt

Snuoperasjoner og krisesituasjoner bringer frem det beste og det verste i organisasjonen.

Se etter unnvikende adferd og vær oppmerksom på fornektelse av fakta

Snuoperasjoner og krisehåndtering gjennom 10 faser



Figur 2: 10 faser i håndtering av snuoperasjoner og likviditetskriser

Snuoperasjoner og krisehåndtering i 10 faser

Håndtering av en akutt likviditetskrise med høy risiko er et typisk utgangspunkt ...

1. Stopp lekkasjen

Strakstiltakene skal begrense negativ kontantstrøm der dette er mulig, og gi "stopp"-signaler til organisasjonen. Eksempler kan være å avvikle et bestemt produkt, nedlegge en funksjon eller avdeling, innføre innkjøpsstopp, ansettelsesstopp etc. En håndfull slike tiltak kan alltid iverksettes uten ytterligere analyse.

- ✓ Fokuser umiddelbart på å stoppe lekkasjen

2. Sentraliser beslutninger

Situasjonen er oppstått fordi noen i organisasjonen har tatt dårlige avgjørelser knyttet til f.eks. prising, produkter, personell etc. Sentraliser

beslutninger innen utpekte områder – du kan slippe opp igjen etter at du har kontroll. Innfør umiddelbart skriftlige referater fra ledergruppemøter og sørg for at de blir signert av alle. Du vil ha behov for å kunne dokumentere når viktige beslutninger ble tatt og med hvilke forutsetninger.

- ✓ Sentraliser først – slipp opp igjen senere når du har kontroll

3. Skaff oversikt

Fremskaff beslutningsinformasjon innen områdene *likviditet*, *kostnader*, *lønnsomhet* og hvor *verdiene* skapes. Eksisterende informasjon er sannsynligvis misvisende, det er bl.a. derfor selskapet er i krise. Start forfra med nye forutsetninger og nye kostnadsallokeringer for å forstå lønnsomheten pr. produkt, pr. avdeling og pr. prosess.

- ✓ Skaff beslutningsinformasjon, men gjør det med nye fakta

Stopp lekkasjen umiddelbart. Det er alltid en håndfull tiltak som kan iverksettes uten ytterligere analyse

Sentraliser!
Situasjonen er oppstått fordi noen tok feil beslutninger. Du kan slippe opp igjen senere når du har kontroll

4. Lytt

Gå ned i organisasjonen på første og andre nivå under ledergruppen for å intervju og fremskaffe forbedringsforslag. Del observasjonene i 4 grupper: *strakstiltak, mellomlangsigte tiltak, leder-revisjon og kultur-revisjon*. Ta de to siste like alvorlig som de to første – disse utgjør sannsynligvis mye av den grunnleggende årsaken til at problemene ikke er blitt løst tidligere. Bruk fagforeningens kunnskap og kompetanse om hva som fungerer og hva som ikke fungerer i organisasjonen. De har vanligvis rett!

- ✓ Få tak i sannheten fra de lavere organisasjonsnivåene

5. Skap realisme

I krisesituasjoner kan du ikke stole på tilgjengelig informasjon. Kast derfor gamle budsjetter og prognoser. De er sannsynligvis basert på "livsløgnssyndromet" og derfor ubrukelige. Introduser krav av typen: "Lik i skapet *nå* er OK, men det er *ikke* angrefrist for nye prognoser". Gjør dette budskapet kjent for alle og oppfordre alle til å komme frem med de egentlige sannhetene basert på fakta!

- ✓ Krisebedrifter lever på en livsløgn. Skaff nye prognoser

6. Skaff kontanter

De færreste er bevisste nok på at driften vanligvis binder ca. 20-25 øre pr. omsatt krone. I krisesituasjoner må derfor omsetningen *reduseres* for å fremskaffe likviditet. Ta i *nok*! Eksempler på tiltak er avvikling av produktområder, salg av virksomhet eller aktiva, og refinansiering.

- ✓ Spørsmålet er *hvor mye lavere* omsetningen skal være

7. Iverksett kostnadstilpasning

Lag en PIP (Profit Improvement Plan) med fordeling ca. 1/3 på rene kostnadsreduksjoner, 1/3 på strukturelle endringer (kutt av ulønnsomme produkter, avdelinger, avdelingskontorer etc.), og maksimalt 1/3 på økte inntekter. La *aldri* inntektssiden dominere. Planen bør ha ca. 40% reserve utover kalkulerte behov. Kjør raske ABC analyser der linjeledere prioriterer forslag til kostnadsreducerende tiltak i trinn (f.eks. 10/15/20%).

- ✓ Lønnsomhetsplanene skal ha minimum 2/3 på kostnadsreduksjoner og strukturelle tiltak, maksimalt 1/3 på inntekter

8. Reduser bemanning

Reduser nok, og i én omgang. Effekten kommer først om ca. 6 måneder. Ta med fagforeningen i prosessen, men ikke la deg påvirke mht. nedskjæringens *omfang*. Tar prosessen for lang tid, vil også *du* la deg påvirke, og friske øyne vil konkludere med at *du* ikke tok i *nok*!

- ✓ Skjær vekk *nok* kostnader første gang. Ikke la deg overtale til seigpining i 2-3 omganger

9. Igangsett intern utvikling

Lag en grundig plan for kulturell omstilling, jfr. punkt 4. Kulturproblemer er de mest fundamentale, og de som *må* angripes for å få til en *varig* løsning. Opprett arbeidsgrupper og interne prosjekter for å identifisere og iverksette langsiktige forbedringstiltak, men husk at dette må skje med den delen av organisasjonen som skal *overleve*.

- ✓ Iverksett forbedringsprosesser, men sammen med de som skal bli med videre

10. Identifiser strategisk hovedretning

Fordi omstruktureringen i en snuoperasjon normalt også betyr en irreversibel endring i strategi, så er det spesielt viktig at man evner å sette virksomheten på riktig spor, slik at den kortsiktige trimmingen blir konsistent med hvordan man kan bygge verdi på sikt.

Iverksett en systematisk oppbygging basert på det nye grunnlaget, basert på endret produktspekter og endret organisasjon (sannsynligvis også på endret kundestrategi, markedsstrategi og produksjonsstrategi). Overlevér selskapet til en kvalifisert og permanent ledelse på et riktig tidspunkt – *ikke* for sent!

- ✓ Kuttene underveis må harmonere med hovedretningen i den varige strategiske hovedretningen

Ketil Wig er daglig leder i Remis AS, og bygget tidligere opp spesialistselskapet Rokade AS innen M&A og integrasjoner/snuoperasjoner som ble overtatt av KPMG i 2012. Fra 2013-15 var han ansvarlig for M&A området i Deloitte Norge. Tidligere bakgrunn er fra McKinsey & Co., Andersen Consulting/Accenture, samt fra en rekke management-for-hire oppdrag i Norge og internasjonalt. Han er utdannet sivilingeniør fra NTH/NTNU, samt siv.øk./MBA fra Stanford University. Han arbeider nå selvstendig med rådgivningsoppdrag og styreverv. Se også www.linkedin.com/in/ketilwig

Ta i nok!
Ikke la deg overtale til seigpining i 2-3 omganger

Kuttene underveis må harmonisere med hvordan verdiene skal bygges på sikt!

