

Mod strømmen: om at flytte sin forretning opad under nedgang

Når alle køber aktier følger man også op- og nedture i finansmarkederne. Ejendomme, IT, dot.com, biotek osv. Småsparere og spekulanter kæmper for at slå markedet og komme af bølgen inden den vender, selvom teoretikerne siger, at det ikke kan lade sig gøre – i det lange løb!

Der er også hele tiden nogen, der har talt for det modsatte: gå mod strømmen og køb, når ting er billige og sælg, når de er dyre. Hvis vi vender os mod forretningsudvikling, vil sloganet blive: køb op og investér, når markedet er nede og høst frugterne, når markedet er oppe. Forenklet sagt.

Det provokerende budskab fremfører Darrell Rigby i en forfriskende praktisk artikel, hvor han underbygger sine anbefalinger med en række markante eksempler fra forretningsverdenen (Rigby, D.: Moving Upward in a Downturn, Harvard Business Review, Juni 2001: pp. 98-107).

Rigby's konsulentfirma har analyseret adfærden hos knap 400 af USA's største virksomheder igennem konjunktursvingninger i markederne og økonomisk recession i løbet af de seneste 20 år. Desuden har man interviewet 200 af deres topchefer om adfærd og motiver i forløbet. Artiklen fortolker resultaterne.

Den evigt lurende psykologiske fare, er at man hænger fast/hæger sig fast (?) i den epoke, man befinder sig i: lukker øjnene for signaler om stagnation eller nedgang og tør ikke tro på og handle efter, at nedgang er ved at vende til fremgang i markedet.

Når det trækker sammen til storm for en virksomhed reagerer mange ledere typisk med at ignorere faresignalerne i håb om, at det er falsk alarm, eller de prøver at beskytte deres virksomhed ved at etablere ny forretningsområder, hvor markedsudviklingen er anderledes.

Rigby anbefaler i stedet, at man i gode tider fremelsker en virksomhedskultur, hvor det at have alternative planer er et fast element, hvor man også trimmer omkostninger, selvom tiderne er gode. I dårlige tider skal man så satse på at lykkes med kernekompetencerne indsat i den kerneforretning, man kender bedst og er stærkest på.

Når så stormen raser har traditionelt indstillede ledere det med nu at skære omkostningerne væk helt ind til benet – og lidt til, som om morgendagen aldrig kommer. Sparsommeligheden har det også med at ramme investeringer i fremtiden herunder ny forretningsaktiviteter. De mere proaktive ledere bruger derimod megen energi til at vinde virksomhedens centrale interessenter for sig, så de deler oplevelsen af at være i samme båd. De proaktive ledere er også opmærksomme på og benytter sig af muligheder for f.eks. erhverve en god virksomhed til billige penge – måske en konkurrent – alt sammen for at styrke kerneforretningen.

Når solen begynder at skinne igen ryster mange ledere med en kort horisont regnen af sig og betaler med rigelige midler for at vinde nøglepersoner og nøglekunder, der er tabt undervejs tilbage eller for at erstatte dem, mens de proaktive leder omstiller i et mere forsigtigt tempo, der måske er i bedre overensstemmelse med de signaler markedet giver, og som i alle tilfælde skaber mere troværdighed i markedet.

Sammenfattende er der to ting, som ifølge denne artikel er vigtige at holde sig for øje:

- Vær god til at spotte, hvordan markedet udvikler sig. Det vil sige vær i stand til at erkende, hvis det f.eks. trækker sammen til storm
- Styr drift og investeringer fornuftigt i overensstemmelse med det. Det vil sige med blik for, at det sandsynligvis er en cyklisk svingning, branchen er ude i, og at der derfor igen kommer andre tider.

Gå mod strømmen!