

Krisehåndtering

Referanse til kapittel 5

Sjekkliste – og tiltakspunkter basert på 7 råd

Basert på de 7 rådene som er gitt i bokens kapittel 11 er det her en mer spesifikk sjekkliste og tiltakspunkter dere som styre, styreleder, styremedlem og daglig leder i en SMB kan bruke.

IKKE GLEM AT DU HAR ET STORT PERSONLIG ANSVAR!

Det personlige ansvaret til styrets medlemmer i tillegg til det generelle styreansvaret øker i takt med utfordringene som det tydelig fremgår av boken. En ting er å håndtere den akutte krisen og etablere kontroll. En annen ting er å legge et strategisk gjennomførbart løp for å komme seg opp og frem igjen. Hvis styret ikke evner å se det som et sannsynlig utfall er alternativet å avvikle for ikke å påføre andre tap. Styrejobben er spesielt krevende i disse dager både teknisk og ikke minst menneskelig. Det kan by på vonde og vanskelige situasjoner, men å ikke håndtere styreansvaret vil være betydelig verre.

Styrejobben er et stor personlig og kollektivt ansvar man ikke kan fri seg fra med protokoller og forsikringer med mer. Derfor må du selv sørge for at det som må gjøres blir gjort, ellers kan kostnaden for deg personlig bli fryktelig høy!!!!

SJEKKLISTE OG TILTAKSPUNKTER BASERT PÅ DE 7 RÅDENE TIL STYRENE OG DEG SOM STYRELEDER – STYREMEDLEM – DAGLIG LEDER FOR Å HÅNTERE EN KRISESITUASJON

Helt avgjørende er det å sørge for at styret stiller opp som en aktiv ressurs for daglig leder og bistår med sin kompetanse og sin ressurs der daglig leder ønsker det, og hvor styret ser at det er nødvendig uavhengig av hva andre måtte mene. Når man ser at vi har en krise, og at virksomheten kan komme i en krisesituasjon er dette ene og alene styrets ansvar å håndtere fra a–å.

De øvrige sentrale rådene er:

- Har dere hatt styremøter og inngående drøftet og behandlet situasjonen som har oppstått – kan oppstå med de konsekvenser dette kan ha for selskapet?
- Har dere utarbeidet klare vurderinger tiltak, og ikke minst nedfelt dette i en signert protokoll?
- Har dere lagt en konkret plan (tiltaksplan) for oppfølging og styrets deltagelse i det kommende løpet?
- Har dere klart og tydelig tilbudt deres resurs for å bistå aktivt i samarbeid med daglig leder?
- Har dere lagt et konkret løp for løpende kommunikasjon – møter i styret og i forhold til aksjonærer og daglig leder?
- Har dere iverksatt tiltak for å fremskaffe ekstern bistand der dette er hensiktsmessig og nødvendig?

Basert på dette er det i det etterfølgende gitt en sjekkliste for de 3 fasene man ut i fra boken definerer for en krise.

Sjekkliste fase 1

Vurder, og iverksett kortsiktige tiltak på alle områder i en periode på 2–4 uker. Skaff surstoff (likviditet). Orienter og involver eierne. Se til at de bidrar med sin del gjennom tilførsel av frisk kapital, kutte utbytte, stille garantier med mer. Man kan ellers ikke uten videre forvente bidrag eksternt fra eksempelvis banker og kreditorer.

	Vårt nivå (1–5)	Kommentar	Prioritet (1–3)	Forbedringstiltak
Har dere definert konkrete tiltakspunkter for de kommende 2–4 ukene?				
Er det klargjort tydelig hva som skal gjøres?				
Er det klargjort hvem som gjør det – hvem gjør hva?				
Er det definert hvem skal kontaktes og involveres (internt og eksternt)?				
Hvordan iverksetter og utfører vi dette?				
Hvilke alternative løsninger har vi hvis hovedalternativ ikke lar seg gjennomføre?				
Hvordan informerer vi og hvem informerer hvem?				
Har vi iverksatt konkrete tiltak knyttet til selskapets likviditetssituasjon for de kommende 2–4 ukene og beregnet konsekvensen av tiltakene økonomisk?				
Permitteringstiltak og hvor omfattende?				
Betalingsutsettelse mot leverandører og myndigheter?				
Innkjøpsstopp?				
Innført stans av kreditter til kunder uten 100 % sikkerhet for oppgjør på forfall?				
Har vi hatt kommunikasjon – møter med bank – klarlagt muligheter og rammer for likvidetsbidrag?				
Er eiernes/aksjonærenes evne og mulighet for kapitalinnskuddlån-garantier for lån med mer klarlagt?				
Er andre kortsiktige tiltak for å sikre likviditet (surstoff), slik som salg av varelager og eiendeler, samt avvikling av ikke kritiske kostnader vurdert og iverksett?				
Har vi foretatt og oppjustert, samt protokollert, en foreløpig revisjon av selskapets egenkapital i henhold til aksjelovens § 3-4 om egenkapital, og da den reelle egenkapitalen- med andre ord hva har vi å gå på?				
Har vi på basis av disse klargjøringene utarbeidet en nøktern og realistisk likviditetsprognose, samt tiltak knyttet til resultatet av denne ut over 4 uker?				
Er det så kritisk at vi ikke ser mulighet for å få regnestykket til å gå opp?				
Har vi på basis av foregående punkt da hvis nødvendig iverksett avvikling/oppbud snarest?				
Har vi vært 100 % ærlige og ikke prøvd å dekke til noe? Kun fakta, og ikke håp og tro gjelder her!!				
Har du, hvis styret ikke vil dette som enkeltperson med ditt store personlige ansvar sagt stopp og da med en protokollert begrunnelse – skriftlig melding og så fratredet du styret med en gang. (La oss vente og se – håpe i det lengste er en håpløs tilnærming som kan gi store personlige kostnader).				

Sjekkliste fase 2

Fase 2 handler om de vurderinger på hvordan styret skal gripe det hele an etter den første fasen (2–4 uker). Her bør et normalt perspektiv være på fra 1–4 måneder +/-.				
	Vårt nivå (1–5)	Kommentar	Prioritet (1–3)	Forbedringstiltak
Ser vi ut i fra foregående fase at dette med hjelp av akutte tilgjengelige tiltak er «liv laga»?				
Har vi da iverksett videre tiltak ut i fra foregående punkt?				
Har vi vurdert konsekvensen av de kortsiktige tiltakene i forhold til fremtidige forpliktelser slik som tilbakebetaling – reduserte inntekter inntil alt normaliseres og normal drift kan påregnes?				
Har vi revidert driftsbudsjettet og få frem et nøkternt og realistisk resultatbilde, samt ikke minst nøktern vurdering av driftsinntektene.				
Vet vi hvilken effekt dette vil ha på vår reelle egenkapital ref. aksjelovens § 3-4 og hvilke tiltak må vi på basis av dette drøfte i styret – med eierne og lage en plan for?				
På basis av revidert driftsbudsjett, har vi sørget for å utarbeide et likviditetsbudsjett som fanger opp alle momentene?				
Har vi som en konsekvens av dette sett på hvilken finansiering som må etableres for videre drift (egenkapital – langsiktige lån – garantier – kortsiktige kreditter)?				
Har vi vurdert permanente kostnadskutt som nedbemanning, lønnskutt, reforhandling av leverandøravtaler, husleiekontrakter, salg av eiendeler, endrede bestillings–leveranse-service og distribusjonsløsninger, mulig gjeldssanering/akkord med mer?				
Har vi revidert og vurdert i et lengre perspektiv alle øvrige tiltak fra akuttfasen (Fase 1)?				
Har vi kompetanse i styre og ledelse til å gjøre dette?				
Vet vi nå om dette vil gi et tilfredsstillende driftsgrunnlag for å komme videre – opp og frem igjen?				
Er det andre alternativer vi kan vurdere slik som en annen – endret forretningsmodeller, samarbeid / allianser, oppkjøp – fusjoner.				
Igjen gjelder fra forrige fase at hvis styret ikke vil dette må i alle fall du som enkeltperson med ditt store personlige ansvar si stopp og med protokollert begrunnelse – skriftlig melding fratse styret med en gang. La oss vente og se – håpe i det lengste er fortsatt en håpløs tilnærming!				

Sjekkliste fase 3

Start arbeidet så raskt som mulig når dere har oversikt og begynner å få kontroll på det akutte med å stake ut kursen for veien videre – opp og frem. Alt for mange virksomheter som har vært i krisesituasjoner forblir på en måte stående i krisen over lang tid. Samling i bunn er en god beskrivelse, og at når man har nådd bunnen så forblir man ofte der. Krisen og krisehåndteringen er ikke over før man har igangsatt arbeidet med, og oppnådd, å komme seg tilbake til ønsket posisjon igjen.

Å starte en aktiv og helhetlig strategiprosess hvor styret er den drivende aktøren er nødvendig og påkrevet. Det er ikke nødvendigvis slik at styret skal gjøre alt arbeidet, men styret må sørge for at det designes og ledes en gjennomføringsprosess som er tilfredsstillende.

Dette er jo også helt i samsvar med aksjoner knyttet til aksjelovens kapittel 3 og 6.

Her handler det i fase 3 om hvorvidt vi har lagt en plan (strategi) med tiltak for å komme opp og frem igjen – langsiktig. Det er dessverre et vanlig fenomen at mange virksomheter fort blir stående i den situasjonen man etablerte gjennom fase 2 og ikke kommer seg videre. Avgjørende at vi vurderer flere alternativer/scenarier som en del av denne prosessen i fase 3.

	Vårt nivå (1–5)	Kommentar	Prioritet (1–3)	Forbedringstiltak
Er vår Strategiske kunnskap og vår forståelse av strategi tilfredsstillende, og kan det være hensiktsmessig å få inn noen som har denne kunnskapen?				
Er vi klare på Styrets rolle i strategien?				
Hvilken rolle skal styret ta, og i hvilken grad skal vi som styre gå inn ut i fra bedriftens kompetanse – kapasitet – størrelse etc.?				
Vet vi hvordan skal vi tilrettelegge/designe vår strategiprosess slik at vi evner å gjennomføre hele løpet og involvere flest mulig for å få et best mulig resultat?				
Kjenner vi vår strategiske kapasitet?				
Hva evner vi å gjøre/iverksette ut i fra de ressurser og den kapasitet vi har, det er jo tross alt slik at vi fortsatt skal (må) utføre våre løpende oppgaver?				

<p>Er det slik at våre ressurser har nok med oppgaver til å fylle dagene med. Spesielt kanskje i en slik situasjon som nå hvor det må jobbes ekstra for å bringe oss tilbake til god – langsiktig – stabil – lønnsom drift?</p>				
<p>Er vi inneforstått med at det handler om klare prioriteringer fra dere i styret som jo er selskapets øverste ledelse? (Prioritering av hva vi skal gjøre av konkrete aktiviteter. Ikke en liste med en mengde gode intensjoner som ingen vil huske eller kunne forholde seg til i det daglige).</p>				
<p>Har vi tatt tak i organiseringen av virksomheten? – Strategi er ikke bare å designe gode aktiviteter. Strategi handler også om en forsvarlig og god organisering av virksomheten ressurser.</p>				
<p>Har vi som en del av dette utviklet – endret – forbedret vår forretningsmodell?</p>				
<p>Har laget en løp for implementering av våre nye strategier? (Styret skal ikke gjøre alt, men sørge for at det blir gjort slik det er besluttet).</p>				
<p>Har vi lagt opp til en tett og god oppfølging og strategisk kontroll?</p>				
<p>Vet vi hvilken oppfølging og rapportering med mer vi behøver for å forsikre oss om at vi er på rett vei, og at vi kan iverksette tiltak løpende etter behov.</p>				
<p>Har vi utviklet gode – relevante og mest mulig enkle kontrollrutiner</p>				
<p>Er det i og med at man vil være i en situasjon hvor i alle fall egenkapitalkravene i henhold til aksjelovens kapittel 3 er et nødvendig tiltaksgrunnlag så er dette også en klar føring for styrets ansvar knyttet til involvering av eierne. Har vi i nødvendig grad involvert de?</p>				

Har vi som en del av dette utarbeidet langtidsbudsjetter – prognoser i samsvar med de valg ovenstående innebærer.				
---	--	--	--	--

Går det fortsatt ikke opp? Iverksett avvikling før kreditorer taper pengene sine og eierne minimerer sitt tap. Kanskje man kan komme i gang med blanke ark igjen.