

nr 8

i serien Sanningar och lögner från Obde & Co

Obde & Co

*Sanningar
och lögner om
hur du går
stärkt ur nästa
lågkonjunktur*

Av Anders Wermelin

Obde & Co

januari 2018

Om 7 goda år följs av 7 dåliga, går goda år just nu på övertid. Men alla som gjort prognoser vet hur svårt det är, så om vi släpper frågan när nästa nedgång kommer, utan nöjer oss med att den förr eller senare kommer, är det tid att tänka tanken!

Vi har fortfarande Lehman Brothers kraschen 2008 i minnet, före den var det IT-bubblan 2000, och dessförinnan vår svenska, kreditdrivna, kris med 500% ränta 1992. Tittar vi i backspegeln går det att dra åtskilliga lärdomar från dessa nedgångar som är lätta att se i efterhand, men var svårare att ta till sig strax innan de hände.

För den som vill göra nästa kris till en möjlighet, har vi genom intervjuer med ett 30-tal företagsledare¹, samt fakta ur den stora PIMS-databasen² kombinerat teori och praktik kring varför några gick stärkta ur kriserna och andra gick under. Vad gjorde de framgångsrika rätt?

¹ Se faktaruta om intervjuundersökningen, sid 1

² Se faktaruta om PIMS, sid 3

Sanningar?

Att tänka på nedgång och kris är demoraliserande, organisationen skall fokusera på tillväxt?

Skall man tro affärspresen finns det en grupp som tänker just så. Frågan är hur många av dessa ledare som överlever om det verkligen hettar till? Eller är det något man säger för att hålla personalen på gott humör, men ändå gör krisplaneringen i en liten grupp? Ett gammalt talesätt kan vara värt att upprepa; ”When the tide of fortune goes out, you will soon realize who forgot to bring their underwear”.

Något som vi kan belägga från både intervjuer och hårda fakta är att när en kris väl kommer så går det fort. Ett av våra kundföretag berättade att produktionsvolymen mätt mellan maj 2008 och maj 2009 gick ned med 75%, ett annat att orderingången i november 2008 föll 80% jämfört med månaderna före. Båda företagen har idag både en omsättning och lönsamhet som är långt bättre än före krisen, men som en VD berättar;

”Hade vi inte haft en beredskap för vad vi skulle göra hade vi inte funnits idag”

Ett tredje företag berättade att man hade all time high för utleveranser under september 2008, men redan i november varslade 20% av personalen om uppsägning. Det beslutet, och att det skedde snabbt, var något som den berörde chefen tagit med sig från krisen som sin viktigaste åtgärd. Han jämförde med ett företag som han några år senare kom att arbeta för, där man hade gjort precis tvärtom. Man bestämde sig där för att krisen var en tillfällig dipp och varslade inte om neddragningar förrän senvåren 2009. Det visade sig i efterhand vara ytterst olyckligt.

Sedan har ju olika branscher olika logik. Begravningsbranschen upplever aldrig en nedgång på mer än såg 5%, dessutom alltid tillfälligt, och andra har aldrig varit med om nedgångar på mer än kanske 15%. Det viktiga är att man vågar tänka tanken på något som ligger i överkant av vad ens egen bransch upplevt, och förbereda sig för det.

INTERVJUSTUDIE. Ohde&Co har talat med ett 30-tal företagsledare genom personliga intervjuer under hösten 2017. Syftet var att lära mer om vad de hade gjort vid de senaste konjunktur nedgångarna, vad som fungerade bra och dåligt, samt vad man ångrade att man gjorde eller inte gjorde. Företagen finns i en rad branscher med tyngdpunkt i tillverkande industri inom fordon, medicinteknik, konsumentvaror, bygg och kemi, men också olika typer av tjänster som teknik konsulter, transporter och service.

Slå vakt om ledig kapacitet så att man är beredd när det vänder?

Att bibehålla lokaler, maskiner och produktionspersonal är dessvärre inte en garanti för framgång utan här krävs selektivitet och förnuft. Företag som snabbt klarar att dra ned sin produktionsapparat klarar sig genomgående bättre.

Från analyser av PIMS-data är det också tydligt att företag som drog ned på fasta tillgångar och sänkte sin kapitalbindning lyckades bättre än genomsnittet både under och efter konjunkturedgången.

Dock skall sägas att om man efter en nedgång fallerar i kvalitet och kundvärde ligger man illa till, vilket indikerar att det är betydelsefullt att bevara handlingsfrihet, t ex en stomme av erfaren produktionspersonal och produktionsutrustning. Vad som krävs är att man har klart för sig var ens kundvärden ligger. Ett allmänt maskinunderhållskunnande är kanske mindre viktigt än kompetens kring egna unika produktionsprocesser? Kompetens kring generella IT-system är inte lika viktigt som den där unika programvaran som man är ensam om o s v.

I nedgång är det viktigt att reducera indirekta kostnader?

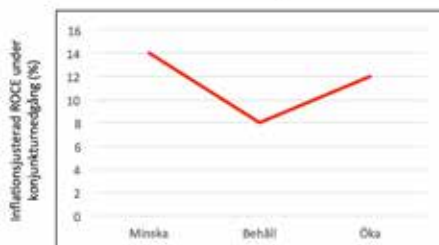
Här kan vi utifrån PIMS-forskning ge ledning, men som vanligt är det inte så enkelt som man som handlingskraftig VD kan tro.

Det går att faktabaserat visa att de företag som vid en nedgång generellt drog ned på alla omkostnader lyckades betydligt sämre än de som var mer selektiva i sina sparprogram. Att slå vakt om resurser för marknadsföring/försäljning, att fortsatt upprätthålla kvalitet och kundvärde, samt slå vakt om produktutveckling och R&D är genomgående ett framgångsrecept, så inom de områdena gäller det att inte gå för hårt fram med kniven.

I exempel från PIMS, baserat på verkliga företagsdata under konjunkturedgång och i återhämtningsfas, kan man tydligt se att företag som **ökade** sina marknadsföringskostnader i kris faktiskt inte hade signifikant lägre vinster under krisåren än de som drog ned. **MEN** de hade en mycket stark fördel i uppgången som följde i form av både snabbare lönsamhetsförbättring och marknadsandelsökning.

Våra kollegor på PIMS Associates har undersökt hur en minskad/bibehållen/ökad insats i marknadsföring under en konjunkturedgång, respektive i återhämtningsfasen, påverkar lönsamhet och tillväxt. Graferna nedan baseras på perioden efter millennieskiftet, men även tidigare konjunkturedgångar uppvisar samma mönster. Om möjligt har effekterna ökat under de senaste konjunkturedgångarna.

De företag som spar marknadsföringsbudgeten i en konjunkturedgång får, liksom när man skär i andra kostnader, en tillfällig, positiv, effekt på lönsamheten, men nästan samma utfall fås när man ökar marknadsföringen...



Marknadsföringskostnader (i relation till marknads storlek)

...och när konjunktoren vänder får de som ökat marknadsföringen en betydande lönsamhetsförbättring...



Marknadsföringskostnader (i relation till marknads storlek)

...och en kraftigt ökad tillväxt/marknadsandel



Marknadsföringskostnader (i relation till marknads storlek)

Men snabbhet är väl ändå alltid bra?

Många av de intervjuade intygar att snabbhet var viktigt, inte minst för att det ger ett signalvärde i hela organisationen, men vad vi också lär oss är att det är viktigt att veta vad man reagerar snabbt på!

I takt med att information sprids allt snabbare finns en uppenbar risk att många, när vi närmar oss en topp, sitter med handen på bromshandtaget eller säljknappen. Den svåra frågan blir då om man har rätt information att agera på. Vi har i våra intervjuer sett några olika branschsituationer som är värda att reflektera över.

Sencykliska branscher anses ha lång broms och startsträcka. Exempel kan vara byggmaterial som installeras sent i byggprocessen. Det krävs en kraftig kris för att ett fastighetsbolag skall avbryta ett bygge när stommen är rest, varför tillverkare av installationsmaterial, fönster, dörrar, takpannor etc ofta kan räkna med att leveransnedgången kommer först 1-1 ½ år efter att arkitekter, och därefter markanläggnings-entreprenörerna, märker av att konjunkturen viker. Men är det alltid så? Från 2008 har vi bland våra företag sett exempel på att det kan vara helt annorlunda. En tillverkare av installationsmaterial fick en nedgång på nära 80% i order bara en månad efter Lehman Brothers krisen. Hade alla byggen stannat?

Nej, i efterhand visade det sig att kunderna till företaget var grossister som ströp inköpen mot lager omedelbart, eftersom de var rädda att efterfrågan skulle vika. Efter att nedgången släppt till en nivå på kanske -30% jämfört med efterfrågan från våren 2008 låg den sedan kvar där till vintern 2010. Då kom en dramatisk efterfrågeuppgång som tog alla med överraskning. Grossisterna hade nu tömt sina lager, tillverkarna hade över lag stängt fabriker, sagt upp folk och dragit ned kapacitet vilket ledde till stora brister och obalans i marknaden i över ett år. Vad är lärdomen från detta case? Jo, se till att ha insikt i din slutkunds marknadssituation, och se igenom lager- effekter i ledet närmast dig.

Ett annat exempel är ett företag i processindustrin. Efter att ha reagerat 2010–2011 på nedgång, och tagit kostnader för neddragning av underhåll och uppsägning av personal fick man återanställa och återta underhållseftersläpning redan 2012 till icke obetydliga merkostnader. Förklaringen var att flera europeiska konkurrenter helt kastat in handduken, och bolaget stod plötsligt inför en efterfrågeökning som man inte kunnat förutse. Olikt processindustrins klassiska beteende alltså. Men vem vågar köra på i ett sådant chicken-race och chansa på att andra ger upp först?

PIMS, Profit Impact of Market Strategy, var ursprungligen ett projekt initierat av General Electric på 1970-talet. GE ville bättre förstå varför lönsamheten varierade kraftigt mellan de olika delarna i konglomeratet, inte minst för att kunna ställa upp realistiska lönsamhetsmål. PIMS värderar både finansiella, och kvalitativa data kring marknadsposition, konkurrenskraft, kundvärde och mycket mer, som statistiskt kan förklara nära 85% av skillnaderna i lönsamhet mellan olika företag. PIMS har utvecklats till en analysmodell som bygger på en databas omfattande totalt omkring 4.000 företag i hela världen under sammanlagt 20.000 verksamhetsår i både hög och lågkonjunktur. PIMS kan ge svar på frågor om vad företag i en specifik strategisk position i genomsnitt har för lönsamhet, vad företag som utvecklades bättre respektive sämre än genomsnittet gjorde, och vad man statistiskt sett kan förvänta sig att en viss åtgärd ger för utfall. Ohde&Co har licens att använda PIMS för projekt i nordiska företag.

Några råd från företagsledare som räddade och utvecklade sina företag vid nedgången 2008;

Se till att hela ledningsgruppen har en mental beredskap för olika scenarier

”I mitt företag jobbar vi regelbundet med tre huvudscenarier, berättar en VD”;

- **Skapa tillväxt** och inte minst ha klart för oss hur vi opportunistiskt skall kunna ta en stor affär med kort ledtid eller göra ett snabbt förvärv om tillfället uppenbarar sig.
- **Öka marginalerna** även om volymen står och stampar; Vilka effektiviseringsaktiviteter skall vi ta tag i härnäst? Jobbar ni kontinuerligt med ständiga förbättringar?
- **Ha en plan för vad som kan göras om volymen viker 50%**. Vad kan kapas snabbt, vilka strukturförändringar vill vi göra och kan ta tillfället i akt att genomföra? Att våga dryfta detta scenario då och då inger faktisk förtroende hos personalen; ”Här har vi en ledning som gör sitt jobb och vill slå vakt om vårt företag också om vi får dåliga tider”.

Överväg att ha en del kundsegment med lägre risk – även om lönsamheten också är lägre

Vi har exempel på företag som bortsett från att hög lönsamhet inte sällan har en koppling till hög risk. Det kan vara mycket värt att upprätthålla affärer och relationer till en grupp kunder där lönsamheten är lägre, men där riskerna också är det, ofta infrastruktur eller offentliga kunder. Att byta fokus när krisen väl är där är avsevärt svårare än att skala upp bland kunder där man är ett känt namn! Ett annat område som kan kompensera i nedgången är eftermarknad, men det gäller att man redan är etablerad och kan växla upp när det gäller!

Sluta inte bjuda på projekt trots att verkstaden är full!

Det är lätt att säljarbetet sackar efter när man närmar

sig toppen och ligger nära maxkapacitet med full orderbok. Men, i synnerhet om man är i en bransch med lång ledtid, gäller det att inte tappa tempo utan att bygga orderstock på lite längre sikt och att hålla trycket uppe i säljkåren.

Bygg en flexibel supply chain

Är din supply chain konstruerad för flexibilitet, eller har ni utan att tänka på det enbart fokuserat på lägsta kostnad? Då finns risken att på köpet ha fått långa ledtider eller volymfixerade underleverantörskontrakt med lång uppsägningstid. Närmar man sig en konjunkturtopp kan det vara värt att analysera – och kanske betala för att skapa större handlingsutrymme – i t ex leverantörsvolym, legouppdrag, visstidsanställda eller inhyrda.

Ha kontroll över att inte effektiviteten i supply chain sjunker när efterfrågan ligger nära maxkapacitet

Det kostar extra när man är nära kapacitetstaket och fokus ligger oftast på utleveranser snarare än effektivitet i råvarulager, varor i arbete och färdiglager. Risken finns att hela supply chain har blivit fet av extrabemannning och säkerhetslager, inte minst när kapitalkostnaderna varit extremt låga. En lätt förbisedd effekt av stor varukapitalbindning är råvaruprisrisken som ligger inbyggd i lagret; går metallpriset ned med 50% har man sannolikt ett nedskrivningsbehov som går direkt mot resultatet.

Se till att dina KPI verkligen mäter det ni tror att de mäter

Är dina KPI konstruerade så att de ger snabba indikationer om något är på väg att gå fel? Det är vanligt att rapporter konstruerades för många år sedan, och att både bolaget och IT-lösningen har förändrats. Utan att någon märkt det kan viktiga nyckeltal nu

mätas fel eller ha eftersläpningar som blir förödande om marknaden viker.

Bygg upp en buffert för eventuell nedgång - och förvärv

Kan balansräkningen lättas redan nu, t ex genom att avyttra fastigheter eller sälja av delar av verksamheten som inte ryms i strategiplanen? Att bygga upp en buffert både för att klara nedgången i sig och ge handlingsutrymme för strategiska förvärv till lägre priser var viktiga delar i lyftet efter krisen i ett par av våra intervjuade företag.

Våga slå till snabbt och ta alltid i "för mycket"

Att komma med små neddragningar i tät följd är destruktivt, energikrävande och mycket kostsamt. Att däremot ta i för mycket och efter ett halvår kunna backa brukar aldrig uppfattas negativt. Det har givetvis också ett värde att agera kraftfullt för att göra hela företaget medvetet om allvaret, men undvik då sparbetning och stopp av obetydligheter som kan ge motsatt effekt! Vi kan inte undanhålla exemplet på en lista med kraftfulla åtgärder som också innehöll uttryckligt stopp för inköp av nya flaggstänger ...

Ta medvetna beslut och skär bort hela verksamheter

Pausa hellre 1 av 3 R&D-projekt helt, i stället för att försena alla tre, eller stäng en anläggning helt istället för att låta samtliga gå på halvfart. Erfarenheten visar att ostryveln långsiktigt ger sämre resultat.

Om Du inte redan har det, håll koll på cash-flow

Några av våra intervjuade vittnar om att kreditlöften snabbt kan dras tillbaka, och att det enklaste sättet att hålla sin finansiella position borta från grundstötning är att göra sitt yttersta att hålla cash-flow positivt.

Våga ifrågasätta alla avtal

I kris är allt förhandlingsbart. Vi svenskar känner oss ibland begränsade av ingångna avtal, men om omvärlden förändras kraftigt är det naivt att inte ifrågasätta alla avtal!

Lägg upp en expansionsplan redan innan botten är nådd

Är man med och flyttar fram positionerna när konkurrenterna fortfarande är i oordning grundar man för att ta marknadsandelar.

Våga samarbeta i branschen när det blåser som värst

Det är bevisat att en bransch med flera aktörer som bildar ett kluster av kompetens har en avgörande fördel på sikt. Det innebär att i kris kan alla vinna på att hjälpa varandra eller gemensamt agera genom branschorganisationer och liknande. Det är ingen skröna att företagen i Gnosjöbygden har haft stor nytta av en anda av samarbete kring både personal och utrustning.

Har du beredskap för att hantera nästa nedgång i konjunkturen?

Låter det teoretiskt eller självklart? Efter våra intervjuer kan vi verifiera att det är i högsta grad praktiskt, och utmärker dem som lyckades framför dem som inte var lika framgångsrika under och efter de senaste konjunktturnedgångarna.

Kan det vara värt att gå igenom var ditt företag står just nu, vilka möjligheter som nästa nedgång kan bjuda på och vilken handlingsfrihet ni har att agera? Välkommen att kontakta oss för diskussion!

OHDE & CO bildades 1993 och i dag är vi cirka 15 medarbetare. De flesta av våra konsulter är civilingenjörer eller civilekonomer. Alla har omfattande erfarenhet från befattningar som linjechefer och därtill lång erfarenhet från konsultverksamhet. Våra typiska kunder är tillverkande och tjänsteproducerande företag i svenskt näringsliv.

Vi samarbetar med Malik Management i St. Gallen samt med PIMS Associates, London. Genom detta samarbete har vi tillgång till världens kanske främsta strategidatabas och analysmodeller; PIMS – Profit Impact of Market Strategy.



Ohde & Co

Teatergatan 19
411 35 Göteborg
Tel: 031-20 24 60
E-post: info@ohde.se

www.ohde.se