

Connect 2008-12-16

## Är tiderna verkligen så dystra som de verkar?

Frukostmöte i Bonnierhuset, Torsgatan 21

Vi befinner oss här i Bonnier-huset och det får mig att tänka på att Bonnier-ägda Dagens Industri inte någonsin haft så mycket svart färg på framsidan som den här hösten. Det är som om de gjort av med en årsvolym svart färg den senaste månaden. Men är det verkligen så svart som det verkar? Det kinesiska tecknet för Kris sägs betyda såväl Risk som Möjlighet.

### **Jag upplever att det är nu framtidens vinnare träder fram.**

Jag heter Eric Martin och jag har sedan tidigt 80-tal varit verksam i gränssnittet mellan riskkapitalet och företagen, ibland på kapitalets sida och ibland på företagens sida. För närvarande är jag inne i en period där jag mest verkar på företagens sida. Jag är för närvarande aktiv i 6 bolag där jag, oftast från en styrelsepost, är en aktiv rådgivare till VDn, företagaren, entreprenören i allehanda frågor, alltifrån strategifrågor till att vara ett personligt bollplank, alltifrån att vara en resurs som kan ta hand om ovanliga situationer till att sitta med vid köksbordet och diskutera situationer när familjelivet och bolagslivet krockar med varandra. Från det perspektivet skall jag berätta om en del av de iakttagelser jag gjort.

Det är ingen tvekan om att vi befinner oss i en ordentlig lågkonjunktur, men lågkonjunkturer är i huvudsak begränsad till tre branscher. Tre viktiga branscher, tre stora branscher, tre branscher som ger mycket publicitet. De tre branscher det handlar om är Finansbranschen, Kapitalvarubranschen och Fastighetsbranschen. Samt givetvis också underleverantörer och andra som är kopplade till dessa branscher. Men på många andra områden ser det betydligt ljusare ut.

Om vi tittar närmare på dessa tre branscher tror jag Kapitalvarubranschen är mest illa ute. Vi talar här om investeringsvaror för såväl industri som konsument. Den verkliga symbolen för problemen är General Motors. Men är det inte så att som man bäddar får man ligga. Ända sedan 60-talet har det varit känt att bilindustrin måste söka sig andra energikällor, och för den som då inte hade insett detta var energikrisen i början av 70-talet den stora väckarklockan. Det var ju t.o.m. så att det infördes ransoneringskuponger på bensin i Sverige för första gången sedan andra världskriget. Och vad har bilindustrin gjort sedan dess? Jo byggt större och större bilar med större och motorer. Alltihop toppat med den ultimata stadsjeepen, General Motors Hummer.

Ser vi däremot på förbrukningsvaror och dito tjänster till kapitalvarubranschen ser man att där blomstrar det. På svensk bilmärknad går nybilsförsäljningen ner medan snittåldern på bilarna ökar. Det betyder strålände tider för verkstäder och reservdelar. Och på samma sätt är det på många andra områden också. Företag och konsument utnyttjar tidigare gjorda investeringar så mycket som möjligt i stället för att investera i ny kapacitet.

### **Dagens vinnare finns bland de som säljer förbrukningsmaterial och service.**

På fastighetssidan finns också många problem. Här bottnar problemen i att fastighetspriserna bromsade inte upp tillräckligt när räntorna började stiga. Marknaden accepterade högre totalkostnader till dessa svämmade över. Ju mer fastighetspriserna steg mot en stigande ränta, desto mer liknande fastighetsmarknaden ett Svarte Petter-spel. För sent insåg många spekulanter att de förköpt sig och hamnat i saxen på många olika sätt. Detta har gjort att idag säljs nästan inga fastigheter eller lägenheter alls, samtidigt som många företag försöker minimera de ytor de betalar hyra för. I USA är detta ett stort problem för bankerna hanterade alltför höga priser alldeles för lättvindigt. I Sverige lärde sig bankerna en viss läxa i fastighetskrisen i början av 90-talet och här är situationen inte alls lika extrem. Dock har vissa banker varit alldeles för generösa vad gäller belåningsgrad på objekten vilket skapat problem. Investeringsstoppet i fastighetsbranschen har slagit hårt mot mäklare, hantverkare, byggmarknader och andra som betjänar fastighetsmarknaden.

Men visst finns det plus i den här världen också. För den som redan är inne i marknaden gör prisläget egentligen ingen större skillnad. Man säljer sin gamla bostad till lågt pris, men köper också den nya till lågt pris. Mellanskillnaden är ungefär densamma som i högkonjunktur. Så länge man har en balanserad finansiering på det objekt man lämnar har man egentligen inga problem, bara möjligheter. Den som bor i hyresrätt har plötsligt fått en golden opportunity att skaffa en bostadsrätt eller villa till ”rätt” pris.

## **Nu är rätt tid att kliva in i marknaden, särskilt som januari alltid brukar vara lågprismånaden.**

Finanssektorn, med bankerna i spetsen, är det tredje problemområdet. Ett problem i bankvärlden är att certifikatmarknaden totalt dött ut. Certifikatmarknaden är en marknad där stora företag som behöver låna kan ge ut låncertifikat på en eller ett par månader. Dessa certifikat löper på räntor som är lägre än bankens utlåningsräntor men högre än bankens inlåningsräntor. På så sätt kan överlikvida företag korttidsplacera sina likviditetsöverskott till höga räntor samtidigt som företag med lånebehov kan låna till en för dem fördelaktig ränta. I takt med oron på finansmarknaden har räntorna på låncertifikat stigit så mycket att det nu är billigare för storföretagen att utnyttja sina kreditlinor i bankerna i stället. Detta gör att bankernas utlåningskapacitet tas i anspråk och mycket av annan utlåning måste minskas kraftigt. Jag har dock hört att det finns trevande försök till att certifikatmarknaden skall komma igång igen.

Ett annat problem i bankerna är att man dragit på för mycket, för entusiastiskt och för riskvilligt i hopp om att skapa nya marknader. Dock kan vi konstatera att de svenska bankerna på inga sätt är lika illa ute som de amerikanska och de isländska. Regeringen har satt upp ett garantiprogram som bankerna kan luta sig mot. Men det är ett dyrt program. Statsmakten säger att det kostar bara 0,5%, och det låter ju inte så mycket. Men dessa 0,5% är i själva verket 10% av en utlåningsränta på 5%. Och det är mycket pengar i bankvärlden.

Med undantag för Swedbank gör nu alla banker vad de kan för att slinka ur saxen med regeringens garantiprogram. Respektive banks nyckeltal vid årsskiftet kommer sannolikt att styra om bankerna skall lyckas hålla sig utanför det dyra garantiprogrammet. Det är ett starkt skäl för bankerna att inte låna ut just nu.

**Slutsats: Bara vi passerat nyår blir det mycket lättare att låna i bankerna igen, åtminstone till sunda projekt med bankmässiga säkerheter.**

Runt omkring oss pumpas vi nu med att vi är inne i en riktig lågkonjunktur. Och det är vi också. Tänk på korvhandlaren på förortstorget, en av landets lönsammaste korvhandlare. Han hade satt upp lappar på träden i trakten och verksamheten gick bara bättre och bättre. Men korvhandlaren läste inte DI. Hans son sade till honom att nu är det dåliga tider så du måste skära ner på verksamheten. Korvhandlaren lydde välmenande råd, tog ner lapparna igen och så småningom var hans verksamhet så liten att han gick i konkurs.

**Jag tror att man behöver både 3 och 4 lågkonjukturer innan man är luttrad. Första gången blir man chockad, andra gången är en aha-upplevelse, tredje gången känner man igen sig och fjärde gången vet man hur man skall tjäna pengar.**

Vi som var på Gasellgalan i år kunde höra många vittnesmål från de belönade företagen att de startat upp i krisen år 2000-2002 och därifrån haft favör av konjunkturuppgången fram till och med 2007. Det gjorde att det var många fantastiska tillväxtsiffror som visades upp, liksom det i antal var exceptionellt många företag med på årets listor.

Jag själv brukar tala om den goda och den onda spiralen i företag. I den goda spiralen växer man ständigt under hög lönsamhet. Det spelar ingen roll vad man gör, allt vad man tar för händerna blir till intäkter. I den onda spiralen däremot spelar det ingen roll hur hårt man sliter, det är nätt och jämnt att man når upp med näsan till vattenytan. Den goda spiralen är ofta ett tillväxtskede där man är ständigt underbemannad trots att man hela tiden rekryterar. Genom att intäkterna och intäktsökningarna hela tiden kommer före kostnaderna och kostnadsökningarna tjänar man ordentligt med pengar hela tiden. Problemet kommer när intäktskurvan planar ut. Då fortsätter lätt kostnadsökningarna och sedan är man inne i den onda spiralen.

Nu är ett ypperligt tillfälle att svänga in i den goda spiralen, särskilt om man är drabbad av nedgång. Se till att rensa i kostnaderna så mycket det går och lite till. Minska personalen eller förbered för att snabbt kunna minska den. Flytta gärna till mindre lokaler eller skärma av existerande lokaler. Det är märkligt hur för stora lokaler skapar ett långsammare tempo. Se till att tillväxten inleds med underbemanning och överutnyttjande av tillgängliga resurser.

**Lev i nuet, rusta för framtiden och gå in i den goda spiralen.**

En lärdom jag försöker lära ut till företag jag arbetar med är att ”agera tvärtom” kan vara minst lika bra. Därför brukar jag, när vi har strategiövningar, alltid avsluta med att ställa frågan: ”Vad händer om man gör tvärt om?”. Och tänker man igenom och verkligen gör på ett helt annat sätt och tar konsekvenserna av vad som händer visar det sig att det ofta blir minst lika bra. I tider som nu, när man skall inleda en ny era av tillväxt kan det vara bra att verkligen tänka fritt och se möjligheterna i det oprövade.

I en förhandling om skadestånd hade allt gått i stå då motparten uppenbarligen inte hade några resurser. Vi försökte avkräva skadestånd i enlighet med avtalets bokstav men det är svårt att lugga en flintskallig. Vi tänkte tvärtom och erbjöd istället det andra företaget en slutersättning på 50.000 SEK. Motpartens jurist piggade till för det här var hans chans att få ut sitt arvode. Och se, för 50.000 var vi befriade från avtalet, hade en rättighet att själva tillverka produkten i

fråga och hade dessutom betalat en engångsroyalty för all framtid. För 50.000 skapade vi ett nytt resultatområde som gav oss en nettointäkt på mer än 500.000 SEK per år.

## **Lågkonjunktur är tid för nytänkande, ny affärsidé, ny affärsmodell och framgång!**

I allt det som händer på arbetsmarknaden finns ett problem som ingen adresserar. Det problemet är kanske det största strukturella problemet överhuvudtaget. Se hur vi i Sverige hela tiden för över arbetskraft från arbetsintensiva områden till kompetensintensiva områden. Se hur låglöneländerna mer och mer går från många anställda och små investeringar i maskinparken till en allt mer automatiserad produktion. Se hur samma sak sker över hela världen. Titta på länder som Japan, Korea, Taiwan och nu succesivt längre och längre in i Kina. Här finns ett problem som ingen politiker hittills vågat adressera.

## **Idag behövs inte längre full sysselsättning för att åstadkomma full produktion.**

Här skulle behövas helt nya instrument och åtgärder. Kanske att det är så att en del av ATP-systemet, en del av varje individs ansamlade pensionskaka, skulle kunna användas för att finansiera vidareutbildning, omskolning eller kanske t.o.m. sabbatsår för att avlasta arbetssystemet övertalig arbetskraft. Samtidigt skulle den avlastade arbetskraften senare komma tillbaka med mer kunskap, mer kompetens, mer gnista och mer inspiration för att kunna möta nya krav från en arbetsmarknad som hela tiden förändras starkare och snabbare för vart år.

Vi behöver skapa system som vidareutvecklar individen, kanske omskolar individen och säkert också mentalt stärker individen att kunna möta en marknad och en arbetsmarknad i ständig och accelererad förändring. Vi behöver verkligen hitta en större andel bland våra invånare i Sverige som har talangerna och egenskaperna för att skapa nya företag som är inriktade på exportmarknaderna. På femtio- och sextioalet skapades många företag i Sverige inriktade på import och distribution, idag och i morgon behöver vi skapa många företag i Sverige som är inriktade export av tjänster, produkter och produktion. Vi borde kunna hitta många driftiga, säljinriktade och språkbegåvade ungdomar bland såväl våra invandrargrupper som bland alla de universitets- och högskolestuderande som idag läser en eller flera terminer utomlands.

**Jag är övertygad om att det finns stora entreprenöriella resurser i vårt land, nu gäller det att vi alla hjälps åt att släppa loss kraften. Den lågkonjunktur vi nu upplever är antagligen den bästa startplattan för framtidens raketer.**