

2 ▶ **Praktikfall 1**  
Kraftig resultatförbättring  
på mindre än ett år

3 ▶ **Praktikfall 2**  
Framgångsrik avyttring trots  
finanskrisen

4 ▶ **Om Management**  
Vissa klarar krisen bättre än  
andra

## Det går att lyckas i lågkonjunktur

I skuggan av krisen i det globala finansiella systemet och den djupa lågkonjunkturen finns det även en vardag som också måste hanteras i varje företag. Den innebär som alltid behov av anpassning och förändring, ordning och reda parat med nytänkande och strategiskt framåtblickande. Dessa behov finns alltid närvarande, vad som händer i en lågkonjunktur är att de accentueras. Snabba insatser kan bli av avgörande betydelse för att företaget ska kunna stå emot trycket från omvärlden.

I detta nyhetsbrev tar vi upp två praktikfall som visar att det går att parera en sådan dramatisk utveckling som vi upplevde andra halvåret 2008. Nyckeln till framgång i båda fallen är beslutsamhet, snabb reaktionsförmåga och att rätt personer har kunnat sättas in med kort varsel för att lösa uppgifterna.

Vårt första praktikfall handlar om ett private equity-ägt företag där de nya ägarna tillträdde för drygt ett år sedan. Det visade sig ganska snabbt vara en investering som inte levde upp till förväntningarna. Även bankerna började dra öronen åt sig. På drygt ett år har hela bilden förändrats. Företaget går nu mot strömmen och visar ett rejält förbättrat resultat.

Vi menar att en av de viktigaste lärdomarna i detta fall är att ledningsgruppen förnyades och balanserades om för den nya agendan. Det skedde dels genom att styrelsens ordförande gick in som VD samtidigt som en mycket erfaren interim CFO rekryterades. Just att omförhandla lån eller säkra en finansiering kräver en mycket stark finansiell chef, inte minst i orostider.

Vårt andra praktikfall visar att det går att göra en framgångsrik exit även i en lågkonjunktur. Men också då krävs en stark och erfaren person.

Ett strategiskifte i den aktuella koncernen hade lett till beslutet att avyttra det som inte längre ingår i kärnaffären. Dit hörde koncernens svenska verksamhet. Eftersom koncernen är europeisk behövdes någon som specifikt kände det svenska juridiska och finansiella landskapet och med gedigen erfarenhet av förvärv och avyttringar. I detta fall visade det sig att snabbheten i agerandet var om möjligt ännu mer avgörande. Genom att en interim CFO utan dröjsmål kunde ta sig an uppgiften kunde affären föras i hamn i en kamp mot klockan, allt eftersom finanskrisen fördjupades.

En extra bonus var det goda förhandlingsklimat som CFO bidrog till mellan köpare och säljare och som bland annat gjorde att alla medarbetare kunde följa med till den nya ägaren.

Trevlig läsning

  
Anders Kuikka

  
Mats Lundquist

# Kraftig resultatförbättring på mindre än ett år

»Vi behövde någon som kunde komma snabbt och börja ösa vatten.«

»Det har redan skett en kraftig resultatförbättring som har vänt företaget.«

*Bankerna hade börjat bli oroliga och krävde månadsvisa avstämningar med företaget. Den nya ägaren, ett PE-företag, såg att det behövdes snabba insatser för att mota en verklig kris. En kvalificerad CFO som kom på plats med kort varsel har vänt resultatutvecklingen och skapat nytt förtroende hos bankerna.*

Det snabbväxande bolaget tillhandahåller tjänster för drift och underhåll av el- och telekomnät. Flera ägarbyten har gjorts under de senaste fem åren och samtliga ägare har varit riskkapitalbolag med en uttalad tillväxtstrategi, framför allt genom förvärv. Den snabba tillväxten hade inte åtföljts av en motsvarande integrering och resultatet var att det knappt fanns någon enhetlig struktur som förenade de olika bolagen, utspridda på nio länder.

I augusti 2007 fick företaget återigen en ny ägare, även denna gång ett Private Equitybolag. Förvärvet gjordes på toppen av högkonjunkturen och på en vinstprognos som ganska snabbt visade sig spricka rejält.

»Det tog bara några månader att se att vi var i en situation som gjorde att vi behövde byta VD och jag gick själv in temporärt i den rollen. Men de uppgifter som låg framför oss krävde även en ny CFO, någon som både kunde reda upp saker internt och dessutom sköta krävande kontakter med bankerna«, säger bolagets styrelseordförande.

Beslutet att söka en interim lösning förklarar han med att man ville agera snabbt. Det behövdes därför en kvalificerad och erfaren CFO som kunde ta tag i problemen.

»Det var viktigt att han kunde komma snabbt och börja ösa vatten«, säger styrelsens ordförande.

Kravlistan på personen ifråga var omfattande: införa finansiella rapporteringssystem som motsvarar IFRS-standard; få ordning på kassaflödena i koncernen och dotterbolagen; säkerställa en balans i treasury management; bygga upp en välfungerande finansorganisation; se till att kontroll och rapportering håller högsta klass och att rapporter levereras i tid.

EIM tog snabbt fram en interim manager med lång erfarenhet av ekonomi/CFO-funktioner i en rad internationella koncerner, många av dem amerikanska. En röd tråd i karriären har också varit förändringsarbete, berättar han.

Den allra första åtgärden i det tidiga skedet var att tydliggöra och skapa transparens i resultatutvecklingen i olika affärsenheter. Parallellt kartlades finansavdelningen som visade sig vara underdimensionerad. Flera externa nyrekryteringar genomfördes för att tillföra nödvändig kompetens.

Bolaget har sina rötter i statliga monopol och det arvet har levt kvar i form av en hierarkisk, huvudkontorsstyrd struktur.

För ett bolag som bedriver lokal serviceverksamhet fungerar en sådan ordning inte särskilt väl.

»Nu har vi decentraliserat ansvaret ut till linjen och renodlat ansvarsnivåerna så att varje nivå har sin egen budget och sitt eget resultatansvar. Det har tagits mycket bra emot i organisationen, att ansvariga nu fått bra verktyg för att styra sin del av verksamheten«, säger CFO.

Rapporteringen har också strukturerats upp och gjorts enhetlig för hela koncernen. Rapporteringsperioderna har förkortats och uppföljningar görs nu på månads- och kvartalsbasis.

»Vi är nu ett decentraliserat företag där ansvaret ligger på rätt nivåer men där rapportering och uppföljning ändå möjliggör en god bild av helheten«, fortsätter han. »Detta understöds också av att vi även jobbat med fokus på IFRS-redovisning i alla länder. Vi har även involverat revisorerna mer, så att vi kan arbeta tillsammans för att förfina tillämpningen och förbättra kommunikationen.«

Både ordföranden och CFO bekräftar att de insatser som gjorts under mindre än ett år har haft en markant effekt.

»Det har redan skett en kraftig resultatförbättring som har vänt företaget. Vi går i själva verket bättre än utvecklingen i näringslivet i stort.«

# Framgångsrik avyttring trots finanskrisen

*Trots den accelererande finanskrisen under andra halvåret 2008 lyckades den internationella mediekoncernen att sälja av sin svenska verksamhet. Lösningen var att ta hjälp av en erfaren interim CFO.*

Under våren 2008 hade den Europabaserade mediekoncernen genomfört en omvärdering av sin internationaliseringsstrategi. Fram till dess hade företaget använt sig av ett antal framgångsrika tidskrifter som hävstång för att expandera på nya marknader, bland annat den svenska. Strategiskiftet innebar att fokus för den internationella tillväxten numera är digitala medier.

Därför togs ett principbeslut om att börja sälja av verksamheter i ett antal länder, bland dem Sverige. Den svenska verksamheten omfattade sju tidskrifter och en webbplats. För att ta hand om försäljningsprocessen beslöt man att söka efter en interim CFO.

»Vi har ett nära samarbete med en marknadsledande konsultfirma här i landet och de satte oss i förbindelse med EIM. Vi behövde någon som hade specifik kunskap om Sverige och samtidigt erfarenhet av internationella företag«, förklarar koncernens Senior Vice President Finance. »Att vi sökte en interim CFO berodde på uppdragets tillfälliga karaktär och det faktum att de flesta beslut som måste fattas i Sverige var av finansiell natur. Vi behövde också någon med erfarenhet av att köpa och sälja företag.«

EIM's interim manager tillträdde uppdraget i juni förra året. Den

person som valet föll på har en solid bakgrund som CFO i ett antal mellanstora, noterade bolag men också en bred erfarenhet av förvärv och försäljningar av bolag. Det betydde också att han kunde tillföra ett brett nätverk av bankkontakter, jurister och skatteexperter i Sverige.

»Min roll blev till en del att sköta det dagliga CFO arbetet, eftersom företrädaren hade sagt upp sig, och samtidigt organisera säljprocessen«, berättar han. »Ett viktigt inslag var att säkerställa att det var ordning och reda i bolaget, för att underlätta för potentiella köpare att analysera verksamheten. Jag såg också till att vi fick ett ordentligt grepp om kostnaderna.«

Men den tunga delen av uppdraget var förstås att se till att försäljningen gick igenom. Ett första försök gjordes att ta upp en exklusiv förhandling med en utvald tänkbar köpare. Denne drog sig dock ur så småningom. Samtidigt började processen allt mer få karaktären av en kamp mot klockan. I början av hösten började trycket från den skenande finanskrisen att få allt vidare konsekvenser i samhället. För att skynda på utvecklingen beslöt företaget därför att genomföra ett strukturerat auktionsförfarande.

»Det skedde genom att vi byggde upp en virtuell auktionsplats där

potentiella köpare fick tillgång till all relevant dokumentation om verksamheten. 4 – 5 företag bjöds in att lämna indikativa bud på basis av dokumentationen och därefter valde vi ut ett par kandidater för fortsatta diskussioner«, berättar CFO.

I november stod det klart att ett svenskt medieföretag var berett att ta över verksamheten. Så skedde också 1 december.

»Vi hade en bra och seriös förhandling med köparen och det utvecklades en positiv förståelse mellan parterna som gjorde att vi kunde samarbeta på ett konstruktivt sätt«, fortsätter CFO. Som exempel nämner han det faktum att all personal följde med vid övertagandet och de har nu flyttat in i köparens lokaler.

Försäljningen var en inkråmsaffär och det betydde att det efteråt återstod ett antal uppgifter för CFO som hade med avvecklingen att göra, såsom avslutande av kontrakt och konton, att göra en skattedeklaration och att likvidera bolaget. Även med detta inräknat kunde uppdraget fullföljas inom loppet av cirka sju månader.

»Det var en väldigt svår process på grund av den tilltagande finanskrisen«, säger mediekoncernens SVP Finance. »Så vi var mycket nöjda med att det lyckades på så kort tid och till en bra köpeskilling. Vi kände att han var mycket pålitlig och att han alltid prioriterade våra intressen i första hand. EIM levde verkligen upp till våra förväntningar.«

»Vi hade en bra och seriös förhandling med köparen och det utvecklades en positiv förståelse mellan parterna.«

»Vi kände att han var mycket pålitlig och att han alltid prioriterade våra intressen i första hand.«

# Vissa klarar krisen bättre än andra

*Även om finanskrisen och recessionen är kännbar för i stort sett alla, finns det dock exempel på företag som inte drabbas lika hårt, eller som rent av går lysande, just tack vare krisen. Vi har hittat några sådana företag.*

## »Google söker«

Härom året skrev reklamgurun Maurice Saatchi en uppmärksam artikel i Financial Times om den digitala världens påverkan på traditionell annonsering. Hans svar på frågan hur annonsering ska kunna överleva var »one word equity«. Företaget måste kunna smälta ihop allt som dess verksamhet står för till ett enda ord och muta in detta ord före konkurrenterna.

Som ett framgångsrikt exempel tog Maurice Saatchi Google som numera enligt honom äger ordet »sök«. Men »sök« är inte bara ett uttryck för ett av världens starkaste varumärken. Det är också en väsentlig komponent i Googles tiopunkters affärsfilosofi. »Det bästa är att göra en sak riktigt ordentligt bra« lyder punkten 2 i denna filosofi. »Genom att uteslutande fokusera på att lösa sökproblem vet vi vad vi är bra på och vad vi kan göra bättre«, förklarar företaget. »Vårt engagemang för att förbättra sök har också gjort det möjligt för oss att tillämpa det vi lärt på nya produkter, såsom Gmail, Google Desktop och Google Maps.«

2008 blev ett fortsatt framgångsår för Google, om än inte för aktieägarna. »Vårt fokus förblir långsiktigt och vi kommer att fortsätta investera i Googles kärna, sök- och annonsaffären«,

sade CEO Eric Schmidt när fjärde kvartalet presenterades.

## Salesforce rätt i tiden

Fjärde kvartalet 2008, när allvaret i finanskris och lågkonjunktur började se som värst ut, kunde det Kalifornienbaserade företaget Salesforce.com redovisa ett rekordresultat.

Företaget är världsledande när det gäller en on-demand-baserad lösning för Customer Relationship Management (CRM) och har kunnat dra nytta inte minst av att förra året blev det år som så kallade datamoln började slå igenom på allvar bland kunderna. Skälet till detta är att företagen blivit allt mer försiktiga med att dra på sig tunga investerings- och supportkostnader exempelvis för IT. Samtidigt har man ett allt större behov av att behålla och utöka sin kundbas i dåliga tider.

I krisen har Salesforce uppenbart haft ett försprång eftersom man funnits i nästan ett decennium och kunnat bygga upp ett förtroende som nu visar sig guld värt. »Vi är stolta över att vara det första miljarddollar-företaget för datamoln«, säger CEO Marc Benioff. Vem vet om »the sky is the limit«?

## Bosch tänker långsiktigt

Som leverantör till bilindustrin

har naturligtvis den tyska verkstadsjätten Bosch drabbats hårt av raset i efterfrågan. Men företaget är ändå i en avundsvärd situation, skriver Financial Times i en intervju med företagets CEO Franz Fehrenbach. Som familjeägt företag kan Bosch hålla fast vid sin långsiktiga strategi även under en kris.

»Vår tredelade strategi är fortsatt diversifiering, investeringar i FoU och en riktad internationalisering«, förklarar Franz Fehrenbach. Det innebär dock inte att man kan avstå från att spara just nu. »Vi måste skära kostnader på alla områden. Men vi kommer inte att dra ned på FoU i projekt som är viktiga för framtiden.«

Enligt Financial Times har Bosch alltid tänkt långsiktigt och har »konservativa, ibland enstöriga instinkter«. Opåverkade av nervösa investerare och fallande aktiekurser kunde företaget under förra året, tack vare sin goda kassa, också genomföra den största förvärvsvågen i sin 123-åriga historia. Förvärven ska inte minst styra bort företaget från beroendet av bilindustrin som enligt Fehrenbach nu är »i inledningsskedet till en radikal strukturell övergång.«

Medan andra kämpar med kapitalmarknadens omöjliga krav på framtidsscenarioer för 2009, kan Mr Fehrenbach styra sitt företag genom krisen utan att ens ha en affärsplan för det kommande året, konstaterar Financial Times.

EIM är det ledande internationella företaget inom uppdragsbaserat ledarskap på styrelse- och ledningsgruppsnivå med över 4 000 genomförda uppdrag. Vi leder företag och organisationer genom kritiska förändringar och övergångsskeden. EIM påskyndar tillväxt, ökar lönsamhet och når utstakade mål genom att med kort varsel tillsätta exceptionella företagsledare för att genomföra fastställda åtgärder. EIM tar ledningsansvar för uppdrag och resultat.

Våra uppdragsgivare väljer oss för den snabbhet och den globala täckning som idag är vår främsta styrka.

## EIM i världen

Amsterdam	Barcelona
Bryssel	Chicago
Hong Kong	London
Madrid	Melbourne
Milano	München
New York	Paris
Shanghai	Stockholm
Sydney	

## EIM Scandinavia AB

Birger Jarlsgatan 10  
114 34 Stockholm  
+46-8-22 22 10  
info@eim.se  
www.eim.se

Anders Kuikka  
Mona Karlén  
Mats Lundquist  
Beatrice Nordwall

Produktion:  
Hallvarsson & Halvarsson  
Stegfors design