

# Gasa eller bromsa?

## Välj rätt väg genom krisen

Vill du överleva lågkonjunkturen? Då har du två val. Antingen gasar du för fullt – eller så trampar du på bromsen. Båda strategierna har sina för- och nackdelar. Den avgörande faktorn heter likviditet. Företag som saknar pengar i kassan har inte samma handlingsfrihet som solventa konkurrenter. AV PETER FREDRIKSSON

**VARSLÉN DUGGAR TÄTT** och de olika konjunkturinstitutionen försöker överträffa varandra i dystra framtidsbedömningar. Samtidigt som de stora koncernerna säger upp personal drar kunderna ned på sina inköp, vilket skapar en negativ spiral.

– Läget är extremt osäkert just nu. Men samtidigt skapar osäkerheten fantastiska möjligheter för den som är kreativ, säger Ingela Hemming som är företagarekonom på SEB.

Hon menar att det alltid funnits företagare som dragit nytta av de dåliga tiderna och byggt upp blomstrande verksamheter. Men historien visar att det finns ännu fler företagare som lyckats ruinera sig på kort tid.

– Det absolut viktigaste är att det finns

pengar i kassan. Företag som har dålig likviditet lever farligt. Om försäljningen sjunker kan det snabbt gå utför, säger hon och tillägger att det gäller att minska eller sprida olika typer av risker.

– Små företag som är beroende av en eller ett fåtal stora kunder lever naturligtvis farligare än de som har en stor och bred kundbas. Samma sak gäller för de som har höga fasta kostnader som till exempel dyra lokaler som är bundna på långa kontrakt, säger hon och tillägger att SEB:s egna mätningar visar tydligt att det finns vissa branscher som drabbats hårdare än andra.

– Handelsföretagen visar riktigt dystra siffror vilket beror på att de flesta [forts på sidan 53](#) ►►



” Det är nu det gäller att profilera sig. Jag kommer att gå ut med radioreklam eftersom jag vill nå nya kundgrupper.

Lisbeth Rosén passar på att synas ännu mer under lågkonjunkturen och satsar mer på marknadsföring.

## Möbelhandlaren sitter inte still

● Lisbeth Rosén som driver Liro hemdesign & konstgalleri i Karlskrona väljer att gasa för att möta krisen. Genom att satsa på reklam i radio och marknadsföring i bland annat shoppinggallerior vill hon bredda sin kundbas.

- Det är nu det gäller att profilera sig, säger hon.

Hon har alltid varit noga med att inte ha några hyllvärmare. Så

fort det visar sig att en vara inte säljer så bra som hon tänkt reas den ut till inköpspris.

- Det gäller att ha en hög omsättning på varorna eftersom köparna är trendkänsliga. Ibland får jag nästan ont i magen när jag har köpt in mycket visningsmöbler, men hittills har jag inte hamnat i den situationen att möblerna inte gått att sälja.

Genom regelbundna kundutskick där hon berättar om vilka produkter som är på väg in upprätthåller hon en nära kontakt med många av de trognaste köparna. Dessutom ser hon till att synas i så många sammanhang som möjligt, bland annat i form av egna modevisningar.

Inför den nuvarande lågkonjunkturen bestämde hon sig för

att öka insatserna för att främja försäljningen.

- Jag kommer att gå ut med radioreklam eftersom jag vill nå nya kundgrupper samtidigt som jag bedömer att det är viktigt att synas bland shoppinggallerior, säger hon och tillägger att hon även kommer att investera i en mer avancerad ljussättning i butiken för att exponera varorna bättre. ■



” Som läget är just nu gäller det att se över kostnadsbiten och göra de rationaliseringar som krävs.

Håkan Sköld minskar de fasta kostnaderna och bättrar på likviditeten

## Mäklaren minskar kostymen

● Varför betala för lokaler i onödan? Genom att halvera lokalytorna hoppas fastighetsmäklaren Håkan Sköld i Malmö att kunna tackla lågkonjunkturen. Samtidigt förändras organisationerna så att mäklarna roterar på de fasta arbetsplatserna.

- Vi ska vara mer verksamma ute på fältet för att öka vårt kundfokus, säger han.

När fastighetsbyrån flyttade in

i exklusiva Turning Torso i Malmö för fyra år sedan blev företaget den första kommersiella hyresgästen. Under de första åren pekade alla siffror åt rätt håll, vilket visade att satsningen på att flytta verksamheten dit där kunderna fanns var den rätta. Men så slog lågkonjunkturen till och kunderna började hålla hårdare i plånböckerna.

- För bara ett år sedan var det

rusning till visningarna. Det betydde att vi kunde bestämma när kunderna skulle få komma och titta på objekten. I dag är det tvärtom, nu anpassar vi oss helt efter kundernas önskemål vilket innebär att vi kan visa objekten även sent på kvällar eller helger, säger han och tillägger att det absolut viktigaste just nu är att öka fokuset på köparnas behov och önskemål.

Samtidigt innebär den halverade lokalytan att de fasta kostnaderna minskar dramatiskt. Genom att få en förbättrad likviditet ökar företagets möjligheter att stå emot tillfälliga svackor.

- På sikt tror vi att efterfrågan på bostadsrätter och villor kommer att stiga. Men som läget är just nu gäller det att se över kostnadsbiten och göra de rationaliseringar som krävs. ■

# ”Ju sämre det allmänna ekonomiska läget är, desto billigare blir det att köpa upp andra företag.”

**forts från sidan 50** ►► privatpersoner dragit ned på sin konsumtion. Men nu ser vi även att de tillverkande företagen bromsat in. När de stora företagen drar ned på sin produktion drabbar det underleverantörerna.

Bäst går det för närvarande för tjänstesektorn, som klarat sig förhållandevis bra. Inom den här sektorn finns det ofta mindre företag på landsbygden som har en bred och stabil kundkrets. Även om världsekonomin bromsar in behöver de flesta ändå gå och klippa sig eller få de läckande rören i källaren fixade.

**INGELA HEMMING MENAR ATT** det för de företag som brottas med likviditetsproblem gäller att minska på kostnaderna så långt det är möjligt. Men samtidigt behöver jakten på kronor och ören inte innebära att företagets utbud av varor eller tjänster blir sämre, snarare tvärtom.

Genom att ta sig tid att effektivisera och strukturera upp arbetsuppgifter, lagerhantering och leveransrutiner går det ofta att utföra samma arbete till en lägre kostnad.

– Begreppet just-in-time, det vill säga att varor tas in i lager i samma takt som de säljs, innebär att lagerytorna kan minskas samtidigt som likviditeten förbättras. Och en flexibel personallösning, där till exempel personal från bemanningsföretag hyrs in vid tillfälliga arbetstoppar, kan minska de totala lönekostnaderna, säger hon och får medhåll av Lars Mårdbrant på Almi Företagspartner.

– Under det senaste året har antalet företag som anlitat Almi för att säkra sitt kapitalbehov ökat, säger han men tillägger att de dåliga tiderna samtidigt skapar möjligheter att expandera verksamheten när konkurrenterna ger upp.

– Den som driver ett lönsamt och stabilt företag bör utnyttja de luckor som uppstår på marknaden när konkurrenterna går omkull. Ju sämre det allmänna ekonomiska läget är, desto billigare blir det att köpa upp andra företag. Genom fusioner går det att uppnå synergieffekter som gör att det egna företaget står starkare inför nästa högkonjunktur, säger han och tar Wallenbergssfären som ett exempel på hur dåliga tider skapar affärsmöjligheter.

– I början på 1930-talet lade man grunden till affärsimperiet genom att köpa upp företag billigt. Samma sak gäller för de småföretagare som vill, vågar och kan expandera i dag. Nu är det köparens marknad vilket skapar en gynnsam förhandlingssituation, säger han, men tillägger att det även finns risker i att ta ut svängarna för mycket.

– Ingen vet hur länge lågkonjunkturen varar eller hur djup den blir. Det enda som historien visar är att förr eller senare vänder det.

**ENLIGT LARS MÅRDBRANT ÄR DET** en vettig strategi för alla företag, oavsett om det går bra eller dåligt för dem, att arbeta mer med marknadsföringen. Men nu handlar **forts på sidan 53** ►►

## Därför ska du gasa:

### Ska du expandera?

Nu är det köpläge. Varför inte lägga ett bud på konkurrenten?

### Behöver du större lokal?

Passa på att förhandla om lägre hyra och bättre villkor.

### Vill du nyanställa?

Arbetsförmedlingen ger generösa stöd vid nyrekrytering.

### Har du framtidstro?

Förr eller senare vänder det. Då gäller det att vara beredd att möta marknadens efterfrågan.

## Därför ska du bromsa:

### Vill du rationalisera?

Nu har du tid att genomföra olika besparingsprogram.

### Har du för stora utgifter?

Prioritera din egen lön framför andra utgifter. Tar du inte ut tillräckligt med lön ur företaget riskerar du sjukpenningen och a-kassan.

### Har du dålig likviditet?

Saknas det pengar i kassan blir företaget sårbart. Spara in på alla overheadkostnader.

### Är marknaden osäker?

Snåla. Ingen vet när det vänder eller hur djup lågkonjunkturen blir.



Faller de stora faller också de små. Bilindustrins bottenivå får konsekvenser även för mindre företag.

# ”Även om det kan vara en besvärlig situation just nu gäller det att tänka framåt”

**forts från sidan 53** ►► det inte bara om att annonsera i dagspress eller andra medier utan att ragga kunder på alla tänkbara sätt.

– Det behöver inte bli dyrare att skapa en mer aktiv försäljning. Ibland kan det räcka med att ändra sitt arbetssätt gentemot kunden.

**PÅ FÖRETAGARNA FÖLJER MAN** utvecklingen med stor oro men ser även en viss optimism bland vissa typer av företag. Organisationens vd Anna-Stina Nordmark Nilsson menar därför att det är alldeles för tidigt att måla allt i svart.

– Förr eller senare vänder det. Och då tillhör de tillverkande företagen som har en egen unik produkt vinnarna. Den här typen av företag äger marknaden, till skillnad från de tjänsteproducerande företagen.

– Just nu har de tillverkande företagen drabbats hårt eftersom många är underleverantörer till de stora krisdrabbade koncernerna. Men på sikt tror jag att den här branschen kommer att klara sig bra, säger hon och tillägger att oavsett

företag eller situation blir det allt viktigare att investera i kvalificerad rådgivning.

– Många ser rådgivning enbart som en kostnad på resultaträkningen. Men jag menar att



**Anna-Stina Nordmark Nilsson, vd på Företagarna tror på de tillverkande företagen.**

en bra rådgivare kan göra att man lyfter blicken.

Även om det kan vara en besvärlig situation just nu gäller det att tänka framåt.

Anna-Stina Nordmark Nilsson tillägger att många småföretagare kommer att få det riktigt besvärligt. Den som tampas med så dålig lönsamhet att han eller hon inte kan ta ut lön ur företaget

löper dessutom en stor personlig risk.

– Om verksamheten måste läggas ned blir utdelningen ur de sociala trygghetssystemen som a-kassa eller sjukförsäkring mycket låga eller obefintliga. ■

**Så tror företagen om framtiden** ►►

# Dystert läge för handeln

## Tre av fyra handelsföretag förväntar sig lägre tillväxt

● Allt fler företagare rustar inför lågkonjunkturen. Men samtidigt skiljer sig framtidstron mellan olika branscher. Enligt SEB:s senaste Företagarpanel är läget betydligt dystrare bland handelsföretagen jämfört med resten av företagarna.

Var sjätte ägare av små och medelstora företag förväntar sig sämre tider. Samtidigt uppger de flesta att tilltron till det egna företagets förmåga att övervintra ändå är större än för den svenska ekonomin.

Bland företag med färre än nio anställda uppger vart tionde att de ändrat sina anställningsplaner jämfört med vart fjärde i medelstora företag. Och bland handelsföretagen uppger 73 procent att de förväntar sig en lägre tillväxt medan 62 procent av tjänsteföretagen har samma framtidstro.

Trots att allt fler tror på en minskad omsättning och försämrad lönsamhet är de svenska företagens ekonomi fortsatt god, tack vare de senaste årens högkonjunktur.

**FOTNOT.** SEB:s företagarpanel omfattar drygt 1 000 företagare.



Färre folk i butikerna gör utsikterna för handeln dystra.

FOTO: MATZ ARNSTROM