

2 ▶ **Praktikfall 1**

Rätt person på plats efter bara några dagar

3 ▶ **Praktikfall 2**

En drastisk omstrukturering som blev en framgång

4 ▶ **EIM förstärker teamet**

Med konsumenter och marknader i fokus

## Ta tag i problemen i tid

För varje dag som går ser vi nu hur den finansiella krisen slår igenom i den reala ekonomin i form av varsel och konkurser. Även om det kan finnas en efterfrågan och industriella behov att investera har bristen på finansieringsmöjligheter bidragit till dysterhet, oro och minskad framtidstro.

Förmågan att se framåt och vara förutseende är ett viktigt inslag i omvärldens förväntningar på en företagsledning. Men det är inte alltid så lätt, som dagens kris visar, att se problemen vid horisonten och agera därefter. Det är ganska mänskligt att in i det längsta hoppas att saker och ting ska gå över. Oftast krävs en rejäl dos krismedvetande innan insikter omsätts i handling.

I detta nyhetsbrev berättar vi om två exempel på företag som, av olika anledningar, sett om sitt hus medan tid funnits.

Det ena handlar om ett ganska ungt företag i IT-branschen som i sin tillväxtfas kanske inte haft det tydliga fokus på kostnader och intäkter som skulle ha varit nödvändigt. Genom ett kraftfullt ingripande från ägarna har nu en erfaren interim CFO skapat andrum genom att få kontroll på kassaflödet och säkra bolagets krediter. Båda nödvändiga åtgärder för att ta bolaget genom sitt stålbad och ut ur krisen.

Det andra exemplet är ett företag som på ett framsynt sätt beslöt att rationalisera sin produktion med hjälp av modern teknologi och därmed sänka sin kostnadsmassa. I exemplet visas hur en interim VD med god lokalkännedom snabbt kunde styra om verksamhetens inriktning i det finska dotterbolaget och dessutom på ett flexibelt sätt anpassa insatsen när förutsättningarna ändrades under resans gång. Att detta arbete inleddes medan tiderna fortfarande var relativt goda hade också den fördelen att effekterna för företagets medarbetare inte blev så dramatiska.

Vår erfarenhet är att det finns stora fördelar med att någon utanför företaget kallas in för att driva sådana här förändringsprocesser och stå för de tuffa besluten. En interim manager kan agera obundet och är inte förknippad med de interna förhållandena i företaget och hur saker och ting har skötts tidigare. En interim manager har en klart definierad roll och ett tydligt mål som ofta gör det lättare att få acceptans för nödvändiga åtgärder.

De personer som kommer i fråga för uppdragen gör det också i kraft av sin erfarenhet. De har varit med länge och kan bidra med lösningar som kanske inte alltid är lätta att se när krisen står för dörren. Och de kan snabbt ta tag i ett problem så att någonting blir gjort. Det är trots allt det viktigaste. Vi förstärker nu vår organisation för att bättre kunna hjälpa våra klienter.

Trevlig läsning



Anders Kuikka



Mats Lundquist

# Rätt person på plats efter bara några dagar

»Jag har allt med mig i bagaget. Kunden ska inte behöva betala för min personliga och professionella utveckling.«

»Det blev lite panik att ha CFO-posten vakant. Vi fastnade för en som vi tyckte var av helt rätt kaliber, så vi ryckte tag i honom direkt.«

*När en tilltänkt ny CFO hoppade av i sista stund blev läget akut för företaget där intäkterna var vikande och likviditeten skakig. Med EIMs hjälp kunde en högt kvalificerad interim CFO vara på plats inom loppet av några dagar, för att omedelbart ta itu med problemen.*

Det svenska företaget, en systemleverantör till telekombranschen, grundades 2000 och har vuxit snabbt sedan dess. Flera förvärv hade gjorts och kostnadsmassan hade ökat, samtidigt som försäljningen börjat vika. Bolaget drabbades av likviditetsproblem och det gjorde att ägarna, ett antal private equityföretag, ingrep, bland annat genom att tillsätta en ny styrelseordförande och en ny VD. Dessutom rekryterades en ny CFO.

När denne hoppade av i sista stund blev läget prekärt. »Det blev lite panik att ha CFO-posten vakant«, som styrelsens ordförande uttrycker saken. Han tog därför kontakt med EIM som med kort varsel kunde presentera två kandidater. »Vi fastnade för en som vi tyckte var av helt rätt kaliber, så vi ryckte tag i honom direkt.«

Efter bara några dagar fick de därigenom en erfaren CFO på plats, en person med 20 – 25 års både operativa och finansiella erfarenheter från såväl verkstadsindustrin som finanssektorn. Under normala omständigheter skulle kanske en sådan person ha betraktats som överkvalificerad, med tanke på företagets storlek.

»Men vitsen med att kalla in en interim är just att man får en

person som snabbare kan sätta sig in i problemen», säger CFO.

»Jag har allt med mig i bagaget. Kunden ska inte behöva betala för min personliga och professionella utveckling.«

Den första, prioriterade uppgiften blev att få en detaljerad och handgriplig, veckovis kontroll på kassaflödet. Likviditetsproblemen innebar bland annat omförhandlingar och förhandlingar om uppskov med kreditgivare. I de mötena väckte CFOs långa och breda erfarenhet mycket respekt och uppskattning hos kreditgivarna, enligt styrelsens ordförande.

Vid sidan av de akuta insatserna ingår det emellertid också i uppdraget att se över den övergripande organisationen och bygga hållbara rutiner och strukturer för styrning, kontroll och redovisning.

»När man nått en viss storlek räcker det inte med entusiasm längre, då krävs det struktur och också en tjänstemannakultur så att man exempelvis har förmågan att möta större leverantörer och kunder på ett jämbördigt sätt«, säger CFO.

Med det akuta läget hanterat återstår fortfarande mycket att göra på grund av den vikande försäljningen. »Jag jobbar mycket ihop med supply chain

management, men vi måste också få upp intäkterna«, fortsätter han. Detta är nu den nye VDs fokus och just därför är det också så värdefullt med en erfaren CFO vid VDs sida, så att denne inte behöver rikta hela sin uppmärksamhet mot de finansiella frågorna, konstaterar styrelsens ordförande.

Hittills har CFO varit på plats 3 – 4 månader och på sikt är det naturligtvis meningen att en permanent CFO ska rekryteras. Någonstans i framtiden kommer också att finnas behov av att ta in nytt kapital, kanske ta ställning till en notering. Den rådande finansiella oron och en allt svagare konjunktur innebär många okända faktorer och gör alla sådana beslut svåra. »Det finns inga beslut i styrelsen om framtiden, men det är exempelvis ingen tvekan om att CFO skulle klara en due diligence på ett bra sätt, om vi skulle hamna i den situationen. Vi har heller inte satt någon bortre tidsgräns för hans uppdrag ännu«, säger styrelsens ordförande.

»Hans breda erfarenhet av både interna redovisningsfrågor och extern finansiering, liksom av förvärv och försäljningar innebär att han är rätt person att skapa förutsättningar i bolaget för att hantera en sådan process. Han har bra omdöme och känsla för risker och är dessutom bra på att kommunicera. Så egentligen skulle vi gärna behålla honom permanent.«

# En drastisk omstrukturering som blev en framgång

*En kvalificerad person med internationell erfarenhet och lokal kännedom var vad som söktes när den internationella kemikoncernen beslöt att lägga ned sin tillverkning i Finland. Med rätt person på plats kunde processen genomföras på ett sätt som skapade goodwill för företaget, både bland fack, anställda och myndigheter.*

Det medelstora tyska kemiföretaget hade vuxit snabbt tack vara två större förvärv och företaget hade tagit ett språng från att vara en centraleuropeisk producent till en verkligt global aktör. Som ett led i integreringen av de två förvärven beslöt företaget om en omorganisation av sitt europeiska produktionsnätverk så att produktionen fortsättningsvis koncentrerades till tre centers of excellence. I övriga länder konverterades tillverkningsenheterna till i huvudsak service och logistikcentra.

Ett av dotterbolagen, som ingått i ett av de förvärvade företagen låg i Finland. Den dåvarande VD:n närmade sig pensionsåldern och det fanns ingen annan på plats som kunde leda om processen. »Det är inte ovanligt efter ett förvärv att det saknas erfarenhet internt av att hantera problemen«, säger koncernens vice VD och HR-chef. »Jag har sedan tidigare goda erfarenheter att arbeta med interim managers i olika delar av världen, bland dem EIM, så det var naturligt att kontakta dem.«

Det var en krävande uppgift att ta över som VD, skära ned produktionen och minska kostnaderna, allt under tidspress. Den EIM-kandidat som slutligen fick uppdraget hade de rätta kvalifikationerna.

»Vi ser både till erfarenhet och till personlighet«, förklarar HR-chefen. »Den här personen hade mångårig erfarenhet av att jobba i internationella bolag. Han förstår logiken i sådana organisationer och kunde snabbt knyta an till vårt europeiska projektteam. Dessutom hade han som finländare naturligtvis en djup kännedom om landet, kulturen och samhället och ett brett kontaktnät där.«

Ursprungligen gick uppdraget ut på att lägga ned produktionen och minska antalet anställda från cirka 100 till tio, samt att sälja den existerande fabriken.

»Under uppdragets gång ändrades planerna. Vissa service- och produktionsfunktioner skulle behållas så jag blev också ombedd att söka nya lokaler för den framtida verksamheten. Vi fick tänka om en del när det gällde antalet anställda och produktionen i den gamla fabriken hölls igång tre månader längre än planerat«, berättar interim managern.

Totalt tog hela processen cirka 1,5 år. Att sälja den skraddarsyddna fabriken för det pris som begärdes visade sig svårt, men lyckades till slut. Rekryteringen av en ny ledning tog också sin tid.

»Men för mig handlade det bara om ett heltidsjobb under 1 – 1,5

månader. Därefter har jag tillbragt två – tre dagar i veckan och under de 12 sista månaderna två – fyra dagar i månaden på plats.«

En av hans ledstjärnor under hela processen var att den skulle lämna så bra minnen efter sig som möjligt för alla inblandade. »Av det skälet hade jag regelbundna informationsmöten med hela personalen. Vi hjälpte till med outplacement och vidareutbildning och vi förhandlade fram en bonus för att skapa motivation så att produktionsmålen kunde hållas under resans gång. När företaget beslöt att förlänga produktionstiden lyckades vi få alla med på vagnen för att genomföra detta utan några störningar.«

Fackföreningar, arbetsgivarorganisationen och myndigheterna har i efterhand uttryckt beröm för hur smidigt och genomtänkt hela processen genomfördes. Även uppdragsgivaren är nöjd.

»Det är oerhört värdefullt att man förstår omvärlden så att inte företagets goda rykte skadas. Han levde verkligen upp till våra förväntningar i det avseendet. Han hade också förmågan att inge förtroende genom att vi alltid var väl informerade. Förmåga att kommunicera har stor betydelse så att vi kan lita på att vi vet vad som sker.«

**»Det är oerhört värdefullt i sådana här situationer att man förstår omvärlden så att inte företagets goda rykte skadas. Han levde verkligen upp till våra förväntningar i det avseendet.«**

**»När företaget beslöt att förlänga produktionstiden lyckades vi få alla med på vagnen för att med flexibilitet och god vilja genomföra detta utan några störningar.«**

*Sedan i september ingår Mats Lundquist i EIM Scandinavias team. Mats har en bred internationell erfarenhet från konsumentvarusektorn, både inom produktutveckling och marknadsföring. Mats och hans familj har nyligen flyttat hem till Sverige efter en lång karriär utomlands.*

#### Vad var det som lockade dig till EIM?

»Jag har ju arbetat som konsult tidigare och det intressanta med det är att man säljer kunskap på en hög nivå. Man får ta itu med konkreta frågeställningar och strukturera och paketera lösningar som kanske inte alltid är så lätta att se för den som sitter inne i ett företag. Det speciella med EIM är också att här finns ett fantastiskt, internationellt nätverk av mycket kvalificerade och erfarna personer som vi kan ställa till våra kunders förfogande. Det var också något som lockade mig – att se till att vi alltid erbjuder kunderna rätt person för varje uppgift.«

#### Vilka erfarenheter har du med dig i bagaget som kan tillföra kundnytta?

»Med min bakgrund, både från konsultvärlden och som line manager tror jag att jag har skaffat mig en god förståelse för de reella frågor som alla företag möter någon gång. Till exempel har jag genomfört ett antal turnarounds och vet väl vilka problem som gäller i sådana situationer.

Jag har också ett lite annorlunda industrifokus eftersom jag större delen av tiden arbetat med konsumentvarusektorn och nära de marknaderna. På det viset

kommer jag att vara ett bra komplement till Anders Kuikka som har en djup kunskap om den tillverkande industrin.

Sedan hoppas jag förstås att utifrån min internationella erfarenhet kunna bidra med nya influenser och nya synsätt.«

#### Hur ser du på den svenska detaljhandeln idag?

»Generellt sett tror jag att det ser bekymmersamt ut framöver då konsumenterna kommer att spendera mindre i sämre tider. Utmaningen för ett detaljhandelsföretag är att behålla sin del av konsumentens plånbok och att konvertera konsumenterna som besöker affärerna till kunder. Vad sedan beträffar mode- och designdetaljhandeln har det växt upp en hel del företag under de senaste åren, men även de står inför stora utmaningar. Det är förhållandevis lätt att starta upp ett företag och bygga kring exempelvis ett designkoncept. Men det svåra är att ta nästa steg. Vi har många »världsberömda« varumärken i Sverige, men den stora utmaningen ligger i hur man tar företaget vidare, i en internationalisering.

Konsumenter är olika i olika länder och vi har sett många exempel på att ett och samma koncept inte fungerar överallt, hur väletablerat det än är på sin

hemmamarknad. I sådana lägen tror jag starkt på att interim managers kan tillföra mervärde. EIM har verksamhet över hela världen och kan ställa erfarna managers till förfogande som kan bidra till att briljanta idéer också blir kommersiellt gångbara på nya marknader.«



#### KORT OM MATS LUNDQUIST

Mats Lundquist har en MBA med strategisk inriktning från Bocconi School of Management i Milano, och en jur. kand. från universitetet i Stockholm och Bologna. Han har en omfattande internationell erfarenhet från managementpositioner i linjen och från konsultverksamhet. Bland annat har Mats arbetat för företag som SCA Hygiene Products, Roland Berger Strategy Consultants och Svenska Exportrådet. Innan Mats kom till EIM i september 2008 arbetade han närmast som affärsområdeschef för Selva, ett stort Italienbaserat företag verksamt inom inredningsdesign och möbeltillverkning. Mats talar fyra språk flytande.

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