

”Många som leder företag håller inte måttet i krisen”

Publicerat 2009-07-25 00:50



Oavsett hur mörkt det ser ut just nu på arbetsförmedlingen är den långsiktiga trenden att det kommer att råda brist på arbetskraft, framhåller Kelly Odell.

Erfaren affärsman kritiserar näringslivet höga chefer: Krisen klaras inte genom att dra ner på personalen. En desperat kostnadsjakt förbättrar inte företagens långsiktiga lönsamhet. Att minska på personalen leder nästan alltid till minskad nytta för kunderna och därmed försämrade möjligheter på marknaden. Alltför många företag lägger pengar på att säga upp folk för att om något år betala dyrt för nyrekrytering. De företag som satsar på personalens kompetensutveckling nu kommer att stå starkare efter lågkonjunkturen, skriver Kelly Odell som nyligen slutade som försäljningschef vid Volvo Personbilar.

Det går inte att hålla tyst längre. Efter många år i ledande befattningar inom svenskt näringsliv kan jag bara konstatera att många som leder våra viktiga företag inte håller måttet.

Jag läste nyligen i Dagens Industri, – ”Svenska företag mest pessimistiska i Europa” och ”Över hälften av de svenska cheferna tror på fler neddragningar av personal i den egna organisationen i år”.

Enligt min åsikt saknar många verksamhetsledare visioner och tyvärr även i många fall ryggrad.

Svaret på minskad lönsamhet är inte nödvändigtvis personalneddragningar. Svaret behöver inte heller vara att man måste spara pengar.

Dessa åtgärder är egentligen bara påkallade om man till varje pris måste upprätthålla bästa möjliga resultat det närmaste kvartalet. Om målet däremot är att uppnå bästa möjliga resultat över en längre tid

skulle man kanske rent av spendera mer pengar och investera i utveckling av personalen som för tillfället är överflödig.

Oavsett hur blekt det ser ut just nu är den långsiktiga trenden på arbetsmarknaden att det kommer att råda brist på arbetskraft. Flertalet företag spenderar mycket pengar på att permittera medarbetare nu, och sedan om något år kommer de att spendera mycket pengar igen för att rekrytera och utbilda nya anställda.

De av oss som har varit med ett tag vet att efter varje lågkonjunktur finns det företag som framstår som starkare och bättre rustade för framtiden tack vare att de investerade sig ur krisen. Så kommer det att bli även efter denna ekonomiska kris.

Vissa bolag kommer att försvinna, vissa kommer att överleva och några kommer att blomstra. De som klarar sig bäst blir de som har en tydlig vision om vad de vill åstadkomma som skapar verklig nytta för sina kunder. Det är företag med starka värderingar som de står fast vid även i kristider.

En del företag verkar vara villiga att göra vad som helst för att överleva, men de bästa företagen och de bästa ledarna skulle hellre låta sina bolag gå i konkurs än att tvingas rubba på sina grundvärderingar. Surfa runt på bolagens hemsidor och läs storstilade visioner och värderingar som handlar om att medarbetarna är vår viktigaste resurs, att kunden står i centrum etc. Men vad är det som händer på många bolag när det börjar blåsa?

Den viktigaste resursen (personalen) på många företag ska bara bort så fort som möjligt till lägsta möjliga kostnad och de som är kvar får ingen kompetensutveckling. Detta leder nästan undantagslöst till minskad nytta för kunden. Det finns till exempel få stora företag i Sverige som inte har fått längre väntetider på sina kundtjänster som ett resultat av krisen.

Det finns säkert de som tycker att mina synpunkter är naiva. Som menar att företagen blöder och att radikala åtgärder måste vidtagas både för bolagens och samhällets bästa.

Detta kan mycket väl stämma in på en del företag i dessa tider, men man kanske bör ställa sig frågan hur det kommer sig att företagen hamnade i krissituationen från första början. Var är deras reserver? Är det okänt för ledningen att lågkonjunkturer följer efter högkonjunkturer?

Även om jag inte förväntar mig att någon vet exakt när konjunkturer [1] inträffar eller hur djup en kris blir vet alla hur cyklerna fungerar. En del av våra företag befann sig i svåra situationer redan innan finanskrisen. För dem blev det som hände i höstas bara ytterligare en börda att bära.

Flera andra företag däremot har tjänat mycket pengar under många år åt sina ägare under en lång och kraftig högkonjunktur. Var finns dessa pengar nu? Har man inte lagt undan något för vintern?

Brandförsvaret, polisen och militären vet att man med fördel kan planera och träna för kriser när det inte är kris. Har våra företag gjort sin scenarioplanering? Vad gör vi om/när konjunkturen svänger? Har vi resurser att klara det? Hur hanterar vi personalen i så fall? Jag vet av egen erfarenhet att många inte har förberett sig alls.

Nu mer än någonsin bör man fokusera på att skapa större effektivitet i verksamheten och inte bara gå på kostnadsjakt. Minskad lönsamhet är en vanlig biverkning av kristider.

Kanske den vanligaste motåtgärden är kostnadsjakten. Kostnadsjakten är förhållandevis enkel att genomföra och kan lösa ett kortsiktigt likviditetsbehov, men den i sig själv förbättrar inte förutsättningarna för framtiden. Frågan man bör ställa sig är hur man ökar räntabiliteten på sysselsatt kapital.

Det finns en direkt korrelation mellan den uppfattade kundnyttan man skapar och kundens villighet att betala för den. Därför bör man fundera på hur man skapar största möjliga kundnytta med lägsta möjliga resursförbrukning.

Vad är egentligen viktigt för kunden? Hur bra vi är på att uppfylla och överträffa kundens förväntningar? Hur kan vi ändra erbjudandet, processerna eller vårt beteende för att öka kundnyttan med mindre resurser?

Att jaga kostnader är lätt men att skapa extremt kostnadseffektiva företag är svårt, mycket svårt. Därför lägger alltför många företag fokus på att spara pengar i kristider utan någon djupare reflektion över vilken effekt besparingarna kommer att ha på verksamheten.

Jag har på nära håll sett upprepade exempel där man skickar hem 10 procent av personalen men man skickar inte hem 10 procent av arbetet. Man har inte heller definierat nya arbetssätt som gör det möjligt att få allt gjort med mindre resurser. Sanningen är att man oftast varken har tid eller kompetens för att ta sig an utmaningarna.

Det är också anmärkningsvärt att personalcheferna i USA är ungefär lika pessimistiska som svenskarna. Mitt hemland USA är också hemlandet för kvartalskapitalismen, och Sverige är ofta på hugget efter de senaste managementtrenderna från USA.

Kan det vara så att vi har tagit till oss detta amerikanska otyg och till och med förfinat metoderna? Jag har arbetet över hela Europa och kan konstatera att central- och sydeuropeiska länder ofta är mer långsiktiga i sitt synsätt, speciellt när det gäller finansiell planering. I motsats till de anglosaxiska länderna och Sverige.

Sveriges företagsledare har inte ensamma orsakat den globala kris som vi nu befinner oss i, men tillsammans har vi omedvetet, i samarbete med chefskolleger och ägare världen runt, bidragit till att förvärra krisen.

Kelly Odell