



Ota taantumasta etua

Actional Oy
Heikki Luoma

Ota taantumasta etua

Taantuma avaa harvinaisia mahdollisuuksia pelata kilpailijoita ulos. Ensiksi on kuitenkin laitettava oma talo kuntoon.

Harvard Business Review:n tulevassa helmikuun 2009 numerossa David Rhodes ja Daniel Stelter antavat ohjeita miten tulee toimia. Sain heidän artikkelinsa *Seize Advantage in a Downturn* etukäteen Harvard Business Reviewlta.

Ajattelin että heidän ajatuksista voisi olla hyötyä sinullekin. Voit lukea heidän artikkelissaan esittämänsä keskeisimmät ajatukset nyt.

Toivottavasti tämä artikkeli on hyödyksi.

Artikkeli kuuluu Actional Oy:n taloustilannetta koskevaan kirjoitussarjaan. Muut kirjoitukset ovat:

Ota taantumasta etua
Onnistuen taantumassa. Osa I
Millä on arvoa tässä taloustilanteessa?
Navigointia laskusuhdanteessa

Ne ovat saatavissa Actional Oy:n internet-sivulta <http://www.actional.fi/artikkelit.html>

Heikki Luoma
Actional Oy

Ota taantumasta etua

Toimimattomuus on riskipitoisinta suhtautumisessa talouskriisiin aiheuttamaan epävarmuuteen, mutta hätiköidyt ja koordinoimattomat päätökset ja teot voivat olla lähes yhtä vahingollisia. Jopa paniikkia saattaa esiintyä.

Rhodesin ja Stelterin mukaan heidän keinonsa ovat tutkittuja ja koettuja. Heillä on kaksi tavoitetta: ensin vakiinnuttaa liiketoiminta, sitten - ja vasta sitten - hyötyminen taantumasta aiheuttamasta tilanteesta.

Liiketoiminnan vakiinnuttamiseen heillä on seuraava tarkistuslista:

I Rahoituksellinen perusta

Käteisvarat ovat avain vaikeina aikoina selvitymiseen. Niukkoja käteisvaroja tarvitaan juoksevien menojen kattamiseen ja investointeihin.

I.1 Seuraa ja maksimoi käteisvarojen määrä

- I.1.1 Laadi kassavirtaennuste sisään tulevasta ja ulos menevästä kassavirrasta.
- I.1.2 Laadi liukuva viikottainen ja kuukausittainen kassavirtaraportti.
- I.1.2 Keskitä kassavarojen hallinta.

I.2 Hallinnoi tiukasta asiakkaille annettavia luottoja

- I.2.1 Segmentoi asiakkaat luottoriskin perusteella.
- I.2.2 Tarjoa rahoitusta vain luottokelpoisille ja strategisille asiakkaille.
- I.2.3 Arvioi luottoriskin suhdetta kauppoissa, jotka ovat marginaalisia.

1.3 Hallinnoi käyttöpääomaa aggressiivisesti

- 1.3.1 Vähennä varaston määrää seuraamalla tuotantoa ja hankintoja.
- 1.3.2 Vähennä saatavien määrää vähentämällä asiakkaille annettuja luottoja.

1.4 Optimoi rahoituksellinen rakenne

- 1.4.1 Vähennä velkaa ja muita vastuita.
- 1.4.2 Varmista että saat rahoitusta.
- 1.4.3 Varmista että saat rahoitusta muilta kuin markkinaehtoisilta rahoituslaitoksilta.

2 Osakkeen hinta

Korkea osakkeen hinta suhteessa kilpailijoiden osakkeiden hintaan on tärkeää rahoituksen saamiseksi ja yritysostojen vuoksi.

- 2.1 Kerro sijoittajille ja analyytikoille valmistautumisestasi taantumaan.
- 2.2 Harkitse osinkojen jakamista osakkeiden takaisinoston sijaan.

3 Juoksevat liiketoiminnot

Heikosti johdetut toiminnot, heikot myyntiyritykset tekevät sinut haavoittuvaksi taloudellisille iskuille.

3.1 Laske kulujen määrää ja lisää tehokkuutta

- 3.1.1 Juuri pois sellaiset toiminnot, jotka lisäävät liikearvoa vain vähän.

- 3.1.2 Herätä uudelleen eloon ne tehokkuutta parantavat hankkeet, jotka olivat liian kiistellyjä parempina aikoina toteutettaviksi.
- 3.1.3 Yhdistä ja keskitä avaintoiminnot.
- 3.1.4 Analysoi toimittajat ja hankintatavat.
- 3.1.5 Tarkista taloudelliselta pohjalta toimintojen sijoittaminen ulkomaille.

3.2 Hallinnoi aggressiivisesti yläriiviä

- 3.2.1 Lisää henkeä asiakasuskollisuusohjelmiin.
- 3.2.2 Suuntaa myyntivoiman käyttö ja palkkiot uudelleen kohti nopeaa liikevaihdon generoimista.
- 3.2.3 Harkitse asiakkaille annettavia rahoitusehtoja vastineeksi korkeammista hinnoista.

3.3 Ajattele uudelleen tuotevalikoima ja hinnoittelustrategia

- 3.3.1 Tarjoa halpaversioita olemassa olevista tuotteista.
- 3.3.2 Tunnista tuotteet, joista asiakkaat ovat vielä halukkaita maksamaan täyden hinnan.
- 3.3.3 Harkitse luovia strategioita, kuten tuloksiin sidottua tai jatkuvaan tilaamiseen perustuvaa hinnoittelua.
- 3.3.4 Eriytä palvelut tuotteista ja sovelta tapauskohtaista hinnoittelua.

3.4 Hiljennä investointivauhtia ja myy omaisuutta

- 3.4.1 Aseta tiukat ohjeet varojen käytölle.
- 3.4.2 Hankkiudu eroon omaisuudesta josta oli vaikea päästä eroon hyvinä aikoina.
- 3.4.3 Myy liiketoiminnot, jotka eivät kuulu ydintoimintoihin.

Parhaat yritykset tekevät Rhodesin ja Stelsterin mukaan enemmän kuin vain selviytyvät taantumasta. Ne asemoivat itsensä menestyäkseen seuraavassa noususuhdanteessa.

Investoinnit tuotekehitykseen, tuotantoteknologiaan kantavat hedelmää taantumien mentyä on ohitse.

Taantuma on myös hyvä aika investoida ihmisiin - esimerkiksi johtoryhmän kehittämiseen.

Tavoittele yritysostoja tilaisuuden tullen ja sellaisia, jotka muuttavat toimialaa. Parhaat yritysostot tehdään taantumien aikaan. Seuraa kilpailijoidesi taloudellista tilannetta.

Arvioi uudelleen liiketoimintamallisi. Taantuma muuttaa usein kilpailutilannetta ja kustannuksia. Uusia kilpailijoita saattaa ilmestyä yritysten etsiessä uusia markkinoita.

Rhodesin ja Stelsterin ohje on, että tehtävät asiat on priorisoitava ja asetettava kriisinhallintaryhmä johtamaan toteutusta. Yksi avain taantumien liittyvissä hankkeissa on nopea toteutus, josta kriisinhallintaryhmä voi vastata.

Tyypillisiä toteutusvirheitä ovat:

Riittämätön ymmärrys kehittyvästä kriisistä. Kriisinhallintaryhmä voi auttaa luomaan ja ylläpitämään kiireellisyyden tuntua organisaatiossa taantumien luoman uuden tilanteen käsittelemiseksi.

Ylimmän johdon valmistautumisen ja sitoutumisen puute. On edistettävä läheistä työsuhdetta kriisinhallintaryhmän ja ylimmän johdon välillä.

Ei nähdä yksittäisten hankkeiden merkitystä kokonaissuunnitelmassa. Asettamalla prioriteetit ja hankkeiden aikataulu, voi kriisinhallintaryhmä auttaa varmistamaan, että yksittäisten hankkeet vahvistavat toisiaan.

Ihmisten huomiotta jättäminen. Työntekijöiden sitoutumisen

hankkimiseksi tehtäville hankkeille, on kriisinhallintaryhmän selkeästi kommunikoidava organisaatioon kohdistuvat uhat, selitettävä miksi muutos tarvitaan ja kommunikoidava selkeästi yksilöille, miten asiat heihin vaikuttavat.

Yhteenveto

Rhodes ja Stelter esittävät ensin laitettavaksi oma talo kuntoon. Siihen on avuksia tarkistuslista. Toiseksi he esittävät taantumahyötyjen etsimistä, mutta vasta toiseksi.

Hankkeiden toteutusta varten he esittävät kriisinhallintaryhmän perustamista.

- - - - -

Mitä mieltä olet Rhodesin ja Stelterin antamista ohjeista ja tästä kirjoituksesta? Lähetä mielipiteesi minulle osoitteeseen heikki.luoma@actional.fi tai soita numeroon 040-5509200.

Toivon että tästä raportista oli sinulle ja yrityksellesi hyötyä.

Voit jakaa tätä artikkelia eteenpäin.

Heikki Luoma
Actional Oy