

# Kaffekoppen 2.

ÄNNU ETT TAL VID KAFFEBORDET  
AV ANDERS LINDSTRÖM,  
TILL BAHCOS ALLA ANSTÄLLDA.



*- Hur äter man en elefant?*

*Jag lyckades inte ge mina barn ett vettigt svar på den nonsensgätan, men det rätta svaret visade sig tänkvärt.*

*- Bit för bit.*

*Nu har jag varit ansvarig för Bahco-koncernen ett halvår. Bit för bit, och inte utan vissa tuggsvårigheter, har jag fått i mig koncernen.*

*Jag förstår hur den fungerar. Jag förstår vad vi är duktiga på och vad vi har problem med. Och jag tror att jag har begripit vad man ska göra åt det som inte är bra.*

*Lyckligast har jag blivit över att få bekräftat vad jag anade redan efter några veckor. Människan i Bahco-gruppens företag är vår överlägset viktigaste tillgång.*

*Kunniga verkstadsarbetare, duktiga tjänstemän, kompetenta tekniker, ambitiösa företagsledning...*

*Kan bara frigörelsen från alla gamla handlingsförlamningar och andra rädslor fortsätta, kommer vi att kunna göra storverk tillsammans framöver.*

*Med bifogade tankar som ord på vägen, hoppas jag att med ett nytt "Tal vid kaffebordet"\* kunna bidra med impulser till en sådan frigörelse. Ju förr den kommer desto bättre för oss alla.*

\*) Eftersom alla i dagligt tal tycks kalla mitt första kaffebordstal, som distribuerades före semestrarna, för "kaffekoppen", har jag som synes tagit skeden (!) i vacker hand och kallar denna andra skrift Kaffekoppen 2.





”H ur går det för Bahco?”  
Ingen fråga får jag oftare. Och ingen fråga är svårare att besvara. Visst kan jag sticka ner näsan i bokföringen och stirra på ett allt oftare uppdykande plus, följt av en större eller mindre siffra.

Men det händer så mycket på så många håll i koncernen, att det är klokare att försöka överblicka verksamheten i sin helhet och försöka dra slutsatser utifrån den. Är det goda, långsiktigt verkande, meningsfulla saker som händer?

Den frågan är betydligt lättare att besvara. Ja! En hel serie små positiva förändringar och flera riktigt stora har redan genomförts.

Vi har fått två rejäla kapitaltillskott. Dels via den nyemission på 90 miljoner kronor, som vi genomförde i oktober. Dels via den riktade emission från HIAB-FOCO till Partek som gav ca 54 miljoner kronor och gjorde Partek till 40% delägare.

Ingetdera problemlösningspengar, men väl hjälp till självhjälp.

Och vi har en rad åtgärder under arbete, som på sikt kommer att förbättra vårt resultat betydligt. En av dem kommer du att beröras av själv: ”Säljets år 1984”.

De positiva signalerna blir alltså allt

tydligare. Allt starkare. Och allt fler. Den dagen då vi säkert vet att vi skapar större intäkter än vi har kostnader, är inte långt borta. Det år som gått (1983) är det sista som vi gick med minus, det är min bestämda övertygelse.

#### DU KAN BIDRA TILL VINSTEN.

Ibland undrar jag om du är riktigt klar över hur du, med mycket enkla medel, kan bidra till vinsten. Du kanske tänker att "det är företagsledningens huvudvärk", eller att det är konstruktionsavdelningens, försäljningsavdelningens eller någon annans ansvar.

Men sanningen är att försäljningen måste sälja för i runda tal fem kronor, för att tjäna en enda krona till företaget. Fyra kronor går ju bort till material, arbetslöner osv.

Men om du spar en krona åt företaget, har vi tjänat in hela den kronan. Ytterligare en krona alltså, som kan föra oss mot målet. Det är sålunda fyra, fem gånger lättare att tjäna pengar genom att minska kostnaderna än genom att öka försäljningen. Och spara kostnader kan vi alla göra. Du, jag, alla. Låt bli att slösa en krona, så har vi tjänat den.

Om du och alla vi andra i Bahco spar fem kronor om dagen, ger det Bahco över 10

miljoner kronor på ett år. Otroligt? Räkna själv!

Gem, pennor, fotokopior, post, pärmar, lyse, möbler, smörjmedel, råvaror, verktyg, maskiner, byggnader. . .

En krona här, en tia där, en hundring här, en tusenlapp där. Och varje krona vi spar är alltid värd fem gånger mer än kronan som vi med stora ansträngningar lyckas sälja för.

VAR INTE RÄDD FÖR ATT TA BETALT.

En sak har vi gemensamt i alla bolag i hela koncernen.

Vi gör bra grejor. En hiab-kran, en ergo-skruvmejsel, en ventilationsanläggning, en hydraulsax, en hydraulcylinder, en pneumatisk cylinder. . . Allt vi gör håller hög eller allra högsta kvalitet.

Hög kvalitet ska man ta betalt för. Var inte så rädd för att förlora en affär, att du som har ansvar för saken, kryper ner i pris under det som är rimligt för den kvalitet vi verkligen erbjuder.

Förlora hellre en affär eller två. Faktum är att du har råd att förlora hela 25% av din försäljning, om du istället får 10% mer för de resterande 75% som du verkligen säljer! Det är ett memento inte minst för våra säljare.



Vi har förstklassiga produkter. Vi har duktigt folk i verkstad och på ritkontor, som gjort ett toppjobb. Släng inte bort deras ansträngningar, genom att – av pur ängslan – ge rabatter så snart du känner dig pressad. Var istället stolt över att vi säljer de bästa grejor som finns på marknaden.

Och på samma sätt måste vi sluta att ta marginella anläggningsorder till dåliga priser bara för att fylla verkstäderna.

#### VI SKA HÅLLA IHOP.

En väsentlig tanke vi haft, som jag vill att du ska vara klar över, är att vi har haft två vägar att gå.

Den ena vägen innebar att vi snarast sålde bort våra mest problematiska företag. En av avigsidorna med att agera så, är att vi egentligen inte löser problemen, utan knuffar över dem på andra. Men vi skulle därmed täppa igen våra största läckor och tämligen snabbt få både en trevlig lönsamhet och applåder i pressen.

Den andra vägen innebar att vi tog tag i problemen och försökte reda ut dem. Det är den långsamma och krävande vägen att gå. Den ger oss absolut inte en snabb lönsamhet och applåderna blir betydligt lamare.



Men lyckas vi på den vägen, är fördelarna stora. När de värsta knivigheterna är utredda och åtgärdade, har vi fått en varaktigare lösning.

Som du redan anat av mitt sätt att beskriva alternativen, har jag velat pröva den tunga vägen. Den ger, i det långa loppet, den slags lönsamhet som är resultatet av hårt arbete och av socialt ansvar gentemot anställda, underleverantörer och kunder.

Svensk verkstadsindustri, Volvo, Ericsson, Asea, Alfa-Laval och många fler stora och små industriföretag i vårt land, har av tradition tagit det ansvaret.

Går vi den tunga vägen, det vill säga den vi redan valt, och lyckas vi undvika stötstenar och fallgropar, kommer vi förhoppningsvis att bygga upp ett starkt Bahco. Även om processen tar tid.

Vi kommer att kunna behålla alla våra viktiga fotfästen på olika marknader i världen. Vi kan lättare strukturera Bahco till ett företag med klart profilerade och lönsamma verksamheter. Och vi stärker vår känsla av gemenskap i familjen Bahco.

Ett mycket stort, ja, helt avgörande problem finns fortfarande kvar. Problemet pengar. Har vi råd att gå den tunga vägen? Klarar vi ekonomiskt att åtgärda och invänta

de långsiktiga förbättringarna av våra mest olönsamma enheter? Vi vet inte det ännu. Men vi vet redan att mycket positivt händer med vår ekonomi just nu. Och vi jobbar vidare med tanken att vi ska lyckas på den vägen.

Styrka uppnår vi också genom ökad sammanhållning. Vi ska bli mera "vi".

Inte bara för att det är trevligare. Utan också därför att vi behöver varandra för att trygga Bahco ekonomiskt, på djupet. Splittning ger ingen styrka, det är enighet som gör Bahco-gruppen stark.

HANDLA! DET GER OCKSÅ ÖKAD LÖNSAMHET.

Det finns två slags problem här i världen. Små problem och stora problem. En av många skillnader mellan dem, är att små problem ofta är lätta att åtgärda. Stora problem kan vara svårare att få armarna om.

Som jag upplever det, är det viktigaste dock att man inte dröjer med sitt angrepp. Buss på problemen, nu, genast, brukar jag tänka. Motstånd finns det många.

"Inte nu, i morgon. Det här måste analyseras/ betänkas noga/ göras med takt/ utredas/ bildas en särskilt projektgrupp för/ dras med chefen/ osv/ etc."

Visst kan man behöva hejda sig ibland. Men vinsterna med att vänta, är ofta mindre än vinsterna med att handla. Snabbt.

Eller som Nisse Bagge, Ventilation, uttryckte sig på ett möte: ”Om du tänker för länge på nästa steg, kommer du att tillbringa livet stående på ett ben.”

Det främsta skälet till att steget aldrig blir taget, är att man fruktar ett misstag. Men misstag går inte att undvika. Jag brukar tänka, att gör man rätt sju gånger av tio, så är man ett geni.

Det är givet, att kunde jag välja, skulle jag välja att alltid göra rätt. Men jag har inte det valet.

Så jag får räkna med möjligheten till ett misslyckande. Sättet att leva som handlingsmänniska, är sålunda att tolerera sina egna (och andras) misstag.

Ett annat vanligt hinder för att handla snabbt, är att man tänker sig att göra en bättre åtgärd. Om man bara får lite tid på sig. En åtgärd som är 100% istället för bara 70%.

På det viset blir det bästa det godas fiende, som ordspråket säger. Men bättre än en åtgärd, som gör allt 100% bättre, är 10 åtgärder som var och en ger 15% förbättring.

Kort sagt. Handla. Du har hört den refrängen förr.

INGENTING ÄR VIKTIGARE ÄN KUNDEN.

En viktig förändring återstår. Jag kan illustrera vikten av den, genom att fråga dig vem som betalar din lön.

Bahco? Jo, utbetalningen sköts av din arbetsgivare, det är riktigt. Men Bahco har ingen sedelpress dold i något källarskrymsle, som står och spottar fram hundralappar. Vem är det då som betalar din lön? Egentligen?

Kunden. Han som ringer tio över fem och måste ha en del till en maskin nu, inom en timme. Och du som står med rocken på, färdig att rusa, för att hinna hem till middagen. Det är han som betalar din lön.

Sanningen är den, att allt vi gör är till för detta enda. Att ge kunden service. I form av produkter, information, tjänster efter försäljningen av en produkt eller anläggning, osv.

”Vad är livet, herr Larsson” frågar Martin Ljung i sketchen. Det kan vi inte reda ut. Men vi vet vad meningen med Bahco är.

Att erbjuda kunderna vad de vill ha. Så att de köper våra produkter. Så att du och jag kan få våra löner. Så att vi har någon middag att rusa hem till.

Den förändring som återstår, är alltså förändringen inom oss själva. Vi måste ändra vårt sätt att se på våra kunder. De är vår



överlevnad. De är våra jobb och vår framtid.

Ständigt måste vi lära oss att ha örat mot marken och lyssna: vad vill kunden? Hur ska vi kunna ge kunden mer av vad kunden vill ha? Hur ska vi kunna ställa upp ännu bättre för kunden?

Ena sidan är att "tänka kund" i varje ögonblick. Att ställa upp för kunden. Alltid och i alla lägen. Andra sidan av precis samma sak är just Bahcos totala lönsamhet.

Det är kunden som *är* lönsamheten. Det är en stor och viktig kunskap, som går att sammanfatta i en enda mening.

*Ingenting är viktigare än kunden.*

*Som du märker har det här talet vid kaffebordet egentligen bara ett enda tema. Ett enda budskap. Det är samma tanke som knådas än på längden och än på tvären.*

*Vi måste öka lönsamheten. Ju snabbare vi gör det desto bättre. För oss alla.*

*Vi gör det genom såväl små som stora förändringar i vårt sätt att arbeta. Vi gör det genom nya strategier för ekonomisk tillväxt och av egen kraft.*

*Vi gör det genom att vara sparsamma och våga ta betalt för våra produkter och tjänster. Och vi kommer att ytterligare stimulera försäljningen genom särskilda åtgärder.*

*Allt för detta viktiga, att få lönsamhet. Vi är redan på god väg. En liten ansträngning till och resultatet går över på plus. Den dagen är mycket viktig för oss. För mig. Och för dig.*

*Håll ut!*

*Med de bästa hälsningar,*

*Anders*



