

Tack.

KAFFEKOPPEN 4.
ÄNNU ETT TAL VID KAFFEBORDET
AV ANDERS LINDSTRÖM,
TILL BAHCOS ALLA ANSTÄLLDA.

Tack.

Det är ett anspråkslöst ord, lite slitet och tummat av att ofta nyttjas utan tanke och ärliga avsikter.

Ändå finns det ingenting som jag kan säga dig, som bättre täcker precis det jag känner.

Tack.

Du och dina arbetskamrater har gjort ett jättefint jobb. När du läser detta, vet du redan att 1985 har blivit det bästa året i Bahcos 97-åriga historia.

Med tanke på att vi för tre år sedan var i djup ekonomisk kris, är vårt resultat utomordentligt.

I den här fjärde Kaffekoppen vill jag försöka ge dig mina tankar kring betydelsen av den utveckling vi genomgått. Inte så mycket för företagen i Bahcokoncernen, utan framför allt för dig som anställd i ett Bahcoföretag.

Läs och fundera. Det är viktiga saker det handlar om.

Din framtid.



På dryga tre år har vi i Bahco-koncernen tagit tre stora steg.

Det första klivet från en tung förlust på 196 miljoner kronor till en mindre förlust om 70 miljoner. Det andra steget från den mindre förlusten till en hygglig vinst om 119 miljoner kronor. Det tredje steget från den hyggliga vinsten till nu, en rejäl vinst, trots att vi sålt 40% av koncernen.

Den utvecklingen har du och dina kamrater, vi alla, åstadkommit på tre år.

Hur har det varit möjligt?

Som jag ser det har två faktorer, två olika slags händelser, varit medverkande.

Det ena slaget händelser har gällt påtagliga, ekonomiska eller tekniska förändringar. Sådana som alltid måste till i en industri i förändring.

Får jag erinra dig om några av dessa förändringar?

- Den värsta av dem alla : många tvingades lämna våra bolag för att vi skulle klara krisen. Företagen i Bahcogruppen minskade sin personalstyrka med 26% under två år.
- Aktieägarna visade Bahco sitt förtroende genom att skjuta till 90 miljoner kronor när krisen var som djupast.

- Vi drog ner koncernledningen till ett minimum och tog bort organisatoriska filter mellan verkställande ledningen och dotterbolagen. Samtidigt förstärkte vi dotterbolagens ledningar och förenklade både kommunikationsvägarna och den finansiella kontrollen genom att reorganisera bolagsgrupperna.
- Vi satsade hårt på att frigöra kapital som låg bundet i produktion och lager. Genom att förbättra lagerstyrningen i flertalet bolag, bibehölls eller förbättrades lagernivåerna samtidigt som kostnaderna sjönk.
- Vi sålde Hiab och Bahco Record Tools i England, bland annat för att stärka våra finanser och få in ytterligare rörelsekapital till de återstående företagen i koncernen.
- Vi uppmuntrade och hjälpte bolagen till större självständighet och beslutskraft. På samma sätt förde vi ihop bolagen till slagkraftiga grupper.
- Ett av våra instrument för att överföra kunskap och värderingar till företagsledningarna var våra managementseminarier. Där kunde vi också byta erfarenheter med varandra och på så sätt hjälpa varandra att utvecklas snabbare.

- Vi har satsat hårt på rationaliseringar av produktionen i bolagen. I Bahco Ventilation, Mecman och Bahco Hydraulauto har vi t ex genomfört, eller håller vi på att genomföra, en förbättring av verkstadslayouten. Vi har anställt logistikchefer för att utveckla transportsystemen till, i och från företagen. Exempelvis.
- Vi ökade satsningen på produktutveckling och vi gjorde mer väsen av de produktförbättringar som redan var igång i bolagen. Minns ni uppmärksamheten Hiabs 070-kran fick? Minns ni intresset Ergo-serien från Bahco Verktyg väckte på Kölnmässan? Minns ni lanseringen av Regoventilen?
- Överhuvudtaget har Bahcokoncernen snabbt blivit känd på ett positivt sätt i olika sammanhang. Inte minst har vi alla lärt känna varandra mer i koncernen. Det jobb vi gjort internt har varit framgångsrikt.
- Börsen har uppmärksammat Bahco. Vi har fått mängder av utrymme i de tidningar, eller hos de journalister, som behandlar börsföretagen. Och till skillnad från krisens dagar, har den uppmärksamheten genomgående varit positiv.

- Pressens sätt att behandla Bahco har de senaste åren för övrigt varit en trevlig erfarenhet. Vi har i många stycken hållits fram som föredöme för andra företag.
- Vi har också lyft fram de enskilda bolagen i Bahco genom att förstärka deras marknadsförings- och informationsresurser.

Eller, för att säga allt detta på ett kortare sätt: vi redde själva ut våra problem och blev lönsamma igen.

Det andra slaget händelser som medverkade till vår förändring var annorlunda.

Det var händelser, skulle man kunna säga, som utspelades inuti människorna i bolagen. Vi förändrade våra attityder.

NYA KULTURELLA VÄRDERINGAR

Experter på företagets inre liv, skulle säga att vi i viktiga avseenden har förändrat företagets kulturella värderingar. Jag tror att vi lite till mans har bytt synsätt och börjat tänka i andra banor.

Låt mig peka på några av dessa förändrade synsätt.

Vi har börjat fundera mer på "framåt" än "bakåt". Det är alltid lätt att gå igenom det som har varit, det som är historia, på lång-

den och på tvären. Ondgöra sig för gjorda misslyckanden och klaga över att ingenting har blivit som man har tänkt sig.

Man kan göra av med mycket energi på sådant, utan att åstadkomma någonting av värde.

Nu tänker vi framåt. Jag märker det i mina samtal med medarbetare i bolagen. I samtal med facket. I samtal med bolagens styrelser. I samtal, inte minst, med våra bolags kunder.

Vi plockar ut det som ger lärdom av det som har varit. Sedan pratar vi om det som skall göras.

Vi rör oss framåt.

Vi har blivit handlingskraftigare. Ju ängsligare man är, desto färre beslut fattar man. Och det är klart att man är ängslig, om man vet att omvärlden – kamraterna, chefen, kanske till och med familjen där hemma – kommer att ge en gliringar för de fel man begår.

För den som får någonting gjort, går enstaka misstag inte att undvika. Det största fel du kan göra i livet, är att ständigt vara rädd att begå ett.

Jag har fått många kommentarer, särskilt från våra chefer i bolagen, som styrker

mig i uppfattningen att vi har blivit djävare under de här tre åren. Vi vågar ta allt större beslut, allt snabbare.

Vi har förenklats. Många onödiga rutiner har tagits bort i bolagen. Många överflödiga kontrollinstanser har försvunnit eller förenklats.

Vi har ökat förtroendet för den enskilda människan i företaget. På det sättet har vi också ökat snabbheten i många rutiner och gjort åtskillig administration betydligt mindre komplicerad.

INGENTING ÄR VIKTIGARE ÄN KUNDEN

Vi har ökat antalet kundkontakter. Vill man göra det enkelt för sig, kan man påstå att ju fler kontakter man i ett bolag har med sina kunder, desto mer orienterad mot marknaden är man i bolaget.

”Ingenting är viktigare än kunden” som det hette i vår stora kampanj Säljets År.

Den kampanjens huvuduppgift var just att betona vikten av en nära kontakt mellan företag och kund.

Som du minns tog vi till och med ett löfte av varje VD i alla bolag, att han skulle ägna minst 10% mer av sin tid åt kundkontakter.

Genom tätare kontakter med sin marknad vinner man inte bara chansen till fler och större försäljningar. Man får också ökad information om allt det som händer i marknaden. Företaget förbättrar sina möjligheter till anpassning, flexibilitet och smidig hantering av de nya villkor som alla marknader ständigt ställer.

Säljets år riktade därmed också uppmärksamheten på intäkternas betydelse, som ett komplement till uppmaningarna om sparsamhet och kostnadsjakt.

Att vi satte rätt pris på våra varor och tjänster var ett annat viktigt inslag i kampanjen.

Med kampanjen bidrog vi nog också till att höja våra säljares anseende, ofta behövt i företag som domineras av sina tekniker.

Vi har blivit sparsammare. Du vet. Vi måste sälja för fem kronor (minst) för att tjäna en krona. Men om vi spar en enda krona så har vi tjänat hela den!

Det är alltså fem gånger lättare att tjäna en krona genom att spara än att sälja!

Men låt oss anta att femtusen människor sparat en hundralapp i månaden på att förenkla transporter, minska spillet av råma-

terial, minska alla andra kassationer, inte ta en onödig extra kopia i kopieringsmaskinen, inte kasta den sista oljeslurken i kunnan, inte slänga bort ...

I så fall har vi på ett år tjänat sex miljoner kronor! Vilket alltså motsvarar en ökad försäljning av 30 miljoner kronor.

Vi har blivit duktiga på idéer! Det mesta talar för att du och dina kamrater på Bahco idag är svenska mästare på idéer!

Svenskt industrigenomsnitt är dryga 7 förslag per hundra anställda och år. Ett av de erkänt skickligaste företagen i landet på idéer, hade 17 idéer per hundra anställda år 1984.

Vi på Bahco nådde, hör och häpna, 57 idéer per hundra anställda 1985. I topp kom Bahco Ventilation med 75 idéer per hundra anställda!

Johan Petter Johansson, som startade det hela med sin rörtång och skiftnyckel, kan vara stolt över oss i sin himmel.

I "Alice i Underlandet" möter Alice i ett kapitel den randiga katten. Den lilla Alice frågar om vilken väg hon ska gå och katten svarar att det helt och hållet beror på vart hon ska.

Dessutom, vill jag minnas, berättar

katten att det inte räcker för Alice att gå, för då kommer hon att stå stilla. Det är genom att springa Alice kommer att röra sig framåt. Visste vi inte bättre, skulle vi kunna tro att det var Bahco under krisens dagar som kapitlet handlar om.

Men sanningen är att vi måste fortsätta att agera likadant som vi gjorde när krisen var som djupast.

EGEN VINST GER TRYGGHET

Det finns ingen tid att luta sig tillbaka och tro att "nu har vi gått i mål". Då skulle vi snabbt bli offer för en konkurrensintensiv omvärld. Det finns inget målnöre och vi måste hela tiden springa efter bästa förmåga för att få en rörelse framåt.

Skillnaden, sedan krisens dagar, är att vi nu har en plattform att stå på. Städningen är över. Vi har pengar i fickan, vi är starka.

Inte bara gruppen av Bahcoföretag står stark. *De enskilda bolagen* i Bahcogruppen står idag starkare än de gjort någonsin tidigare. (Undantaget är kanske Bahco Hydrauto som har sin särskilda situation, kopplat som det har varit till Hiab.)

Det är viktigt, mycket viktigt.

Ett företag vars ekonomi sviktar, lever

alltid ett osäkert liv, även om gruppen företaget tillhör går bra.

Den verkliga och djupa tryggheten för den anställde, är att det egna företaget är lönsamt. Då är alla inblandade i högsta grad intresserade av att företaget ska leva och utvecklas – det ger ju pengar till sin ägare.

Vem har någonsin hört talas om att ett företag som går bra läggs ner?

Tryggheten ligger därför inte ytterst i vem som står som ägare till företaget.

Tryggheten ligger i att *ditt eget* företag går med vinst. Och det gör företag som har skickliga ledare, duktiga medarbetare, god produktutveckling och starka marknadspositioner.

Alla dessa villkor gäller Bahcoföretagen idag. En trygghet som du själv har varit med om att åstadkomma under dessa år.

För att använda ett gammalt svenskt talesätt: ”du har varit din egen lyckas smed”. En inte så dålig bild av ett verkstadsföretag som nått framgång.

Se nu bara till att glöden i ässjan inte slocknar. Låt aldrig någonsin dysterheterna från krisens dagar än en gång kliva in genom företagsporten.

Lycka till.

När du nu läst mina rader, förstår du också att presenten i kartongen, den specialgjorda skiftnyckeln som följer med denna Kaffekopp, bara är en symbolisk present.

Det som är den verkliga gåvan är den trygghet ditt företags vinster ger dig.

Och den tryggheten har du varit med om att själv skapa.

Du har rätt att känna dig stolt över det och jag är själv glad över att få ha varit med om att lotsa Bahco-skutan rätt.

Anders

