

Cash is king

Det finnes bare én konge: Cash. Og aldri er dette mer sant enn i nedgangstider.

Da støvet etter krakket i 1987 så vidt hadde lagt seg, udødeliggjorde den legendariske Volvosjefen PG Gyllenhammar uttrykket «cash is king». I krisetidene da, som nå, er full kontroll på kontantstrøm, det aller viktigste for en virksomhet.

Det mangler ikke på bekreftelser på at situasjonen i norsk økonomi er alvorlig. Arbeidsledigheten øker, DNB Markets oppsummerer resultatsesongen som den dårligste siden finanskrisen, og denne uken melder Statistisk sentralbyrå om kraftige kutt i oljeselskapenes investeringer.

Med dette som bakteppe, er det mange virksomheter som har behov for restrukturering av både balansen og operativ virksomhet. Noen erkjenner utfordringene. Mange håper at alt skal ordne seg når markedet snur. Andre er fortsatt i fornektelse. Vår erfaring er at de som lykkes er de som tidlig nok forstår Alvoret og tar kraftfulle grep.

Utover å reagere på faresignalene tidlig nok, er kontroll over kontantstrømmen det første og viktigste steget for å lykkes med en restrukturering. Dersom en krevende situasjon får utvikle seg til en full krise der de finansielle reservene er brukt opp, ender styre og ledelse opp med et begrenset handlingsrom og i verste fall en personlig eksponering.

Symptomene på at en krevende situasjon kan utvikle seg til en krise, finner vi nesten alltid i finansielle forhold. Vår erfaring er at det er noen forhold som bør få varsellypene i styrerommet til å lyse, og inntreffer de samtidig må styret reagere kraftfullt:

- Fallende eller negativ kontantstrøm
- Anstrenget likviditet og høy arbeidskapital
- Høy belåningsgrad med forfall som nærmer seg
- Brudd med lånebetingelser

Den utløsende faktoren for en krise er normalt likviditeten – eller rettere sagt mangel på sådan. Mange virksomheter mener de selv har god kontroll, men vår erfaring er at det rettes skremmende lite oppmerksomhet mot kapitalbinding og likviditet. Og det er snarere regelen enn unntaket at gode prognoseverktøy for likviditetsstyring enten mangler eller er så komplekse at de gir begrenset støtte for styre og ledelse. Særlig i et krevende marked, er det ekstremt viktig for styret og administrasjonen å kunne stole på prognosene, og på en enkel måte justere disse raskt i takt med virkeligheten.

Det er samtidig viktig å huske på at de finansielle signalene nesten utelukkende er symptomer på et underliggende forhold - rotårsaken. Denne er som oftest å finne i den operasjonelle delen av virksomheten – typisk knyttet til forretningsmodellen, produktmiksen, markedet, produksjonen eller

makroøkonomiske forhold. Enkelte av disse er eksterne forhold det er umulig å påvirke, men dette fritar ikke ledelsen fra å tilpasse virksomheten til endrede rammebetingelser. Og sørge for at dette skjer i tide.

Å etablere at «cash is king» handler ikke bare om at kontantstrømmen må øverst på agendaen i styre- og ledermøter. Hele organisasjonen må læres opp til å ha et konstant likviditets- og kostnadsfokus. Ved å ha takhøyde for kritiske spørsmål, samt skape forståelse og aksept for adferdsendringer, erfarer vi at kontantene holder lenger enn først antatt og på den måten finansierer restruktureringen. En vellykket restrukturering fordrer nødvendig restruktureringskompetanse, en fagkompetanse like nødvendig som annen fagkompetanse. De færreste virksomheter har denne, av helt naturlige grunner. Særlig utenfor Norden ser vi at dette gjerne løses ved å etablere en midlertidig lederfunksjon som Chief Restructuring Officer (CRO), med nødvendig kompetanse og mandat. CRO fungerer som prosjektleder.

Ambisjonsnivået for de fleste bør være å legge grunnlaget for en suksessfylt framtid nå, ikke bare utsette problemet i noen år og håpe på forbedringer i utenforliggende faktorer. Med kontinuerlig fokus på likviditet – både finansielle og operasjonelle kontantstrømmer - vil også styret i større grad ha mulighet til å unngå å komme i en vanskelig situasjon i forhold til sitt juridiske og personlige ansvar.

De som lykkes med å skape en «cash is king»-kultur vil kunne komme ut av krisen som vinnere.

Leif Chr. Salomonsen og Runar Nilsen, founding partners i Recore Norway AS