



OPPTURER FRA NEDTURER

GYLDENDAL 13.05.20

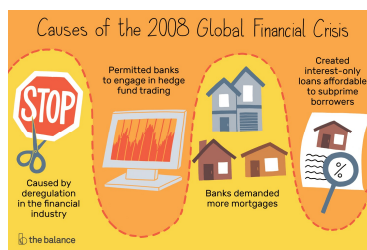
LASSE B. LIEN, PROFESSOR NHH/S T O P

NORWEGIAN SCHOOL OF ECONOMICS



1

Kriser er alltid forskjellige i begynnelsen...

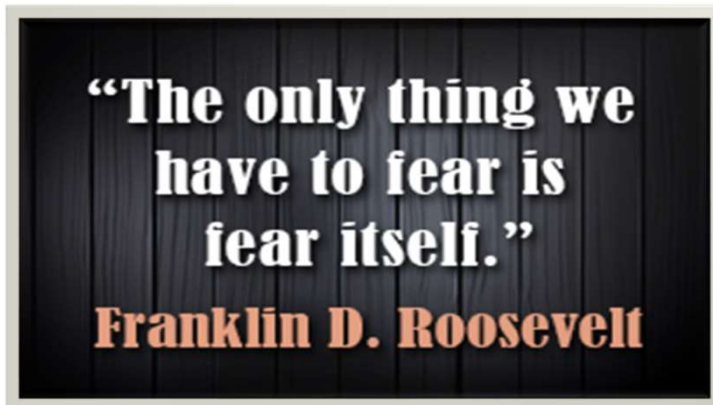


Hvem som blir rammet først og hardest er derfor også forskjellig

NORWEGIAN SCHOOL OF ECONOMICS

2

...men de blir likere etterhvert...



NORWEGIAN SCHOOL OF ECONOMICS

- Selv om opprinnelsen og begynnelsen er forskjellig blir kriser mer like etter som de brer seg utover
 - Pessimisme og usikkerhet brer seg fra opprinnelsesstedet og utover i økonomien
 - Reduserer bedriftenes investeringsvilje og kundenes forbruk
 - Bankene frykter økende tap - og rasjonerer kreditt strengere samtidig som egenfinansieringsevnen svekkes
 - Flere mister jobben eller blir usikker på om de får beholde den, mer pessimisme og usikkerhet

3

Hovedeffekter for bedriftene: De negative

- Etterspørselen faller og sammensetningen endres

- Sterkest fall for varige goder, luksusgoder, og de markedene som har vokst raskest før krisen
- Kvalitet vektes ned ift. pris. Substitusjon nedover: Vinner oppover, taper nedover



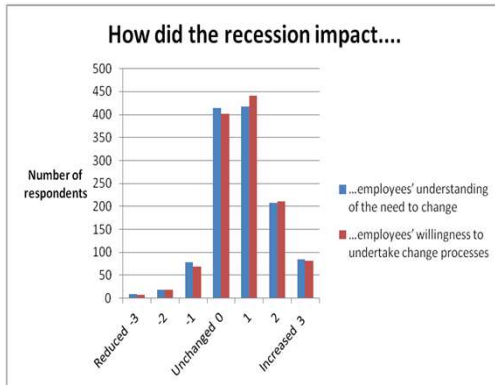
NORWEGIAN SCHOOL OF ECONOMICS

- Finansierings-/likviditetsproblemer

- Bankene frykter økende tap - og rasjonerer kreditt strengere samtidig som egenfinansieringsevnen svekkes
- Bankene har primært nedside. Egenkapital har både oppside og nedside
- Bankene misliker: Høy gjeld, myk balanse, kort historikk

4

Ansatte blir markant mer positive til endring



NORWEGIAN SCHOOL OF ECONOMICS

5

- Ansatte blir markant mer positiv til endring under en krise
 - Enklere å lykkes
- Kostanden ved å omstille og utvikle faller
 - Lavere kapasitetsutnyttelse gir billigere omstilling og utvikling
- Andres forbedringer blir en trussel om man ikke gjør det...

5

Bygge kultur/skape samhold



NORWEGIAN SCHOOL OF ECONOMICS

6

- Hvis handling er verd 1.000 ord til vanlig, er handling verd 10.000 ord under en krise
 - På godt og vondt
 - Bryr bedriften/lederne seg om oss?
 - Håndterer de situasjonen godt?
- Ett ord under en krise er verd 1.000 ord til vanlig
 - Forstår vi hva de gjør og hvorfor?
- En godt håndtert krise skaper en mulighet for å bygge tillit og samhold som kommer hvert 10. år

6

MULIGHETER I KRISER

Bygge kunnskapsfortrinn

Ny kunnskap

- FoU og innovasjon
 - Kuttet i nedgangstider, men mindre enn fysiske investeringer
 - Kuttet vesentlig mer i bedrifter med høy gjeldsgrad

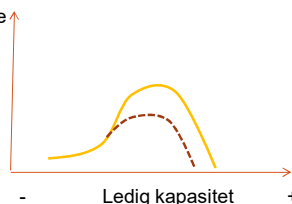
- FoU konkurransen avtar...
=> FoU fortrinn mer oppnåelig
FoU



Eksisterende kunnskap

- Trening av ansatte
 - Billigere for bedrifter som er «passe» berørt
 - Sterkere effekt for høyt utdannet arbeidskraft
- Gode utviklingsplaner + «litt» krise
=> kunnskapsfortrinn?

Trening av ansatte



7

7

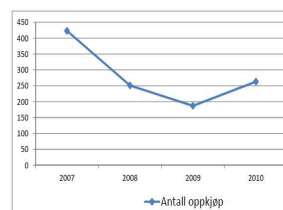
MULIGHETER I KRISER

Vinne markedsandeler

- Kriser kan være et gunstig tidspunkt å kapre markedsandeler
 - Kundene er mer «mobile»
 - Konkurrenter med likviditetsproblemer forlater ulønnsomme produkter/segmenter
 - Underfinansierte konkurrenter kan ikke finansiere en priskrig
 - M&As: Mange selgere + få kjøpere = gunstige priser



"Be fearful when others are greedy, and be greedy when others are fearful"



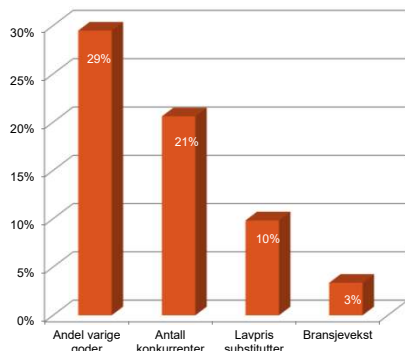
NORWEGIAN SCHOOL OF ECONOMICS

8

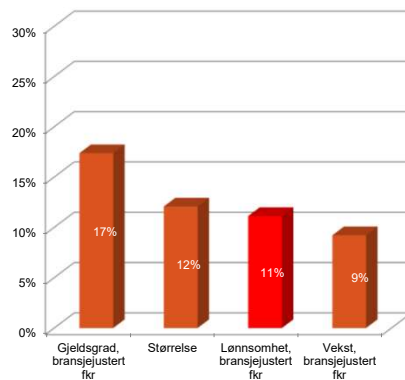
8

Hvordan få store problemer under en krise?

Egenskaper ved bransjen



Egenskaper ved bedriften



NORWEGIAN SCHOOL OF ECONOMICS

9

9



NORWEGIAN SCHOOL OF ECONOMICS

10

10