

Erfarenheter från arbete med anläggningsstrategier i kapitalintensiva företag

Fredrik Weissenrieder

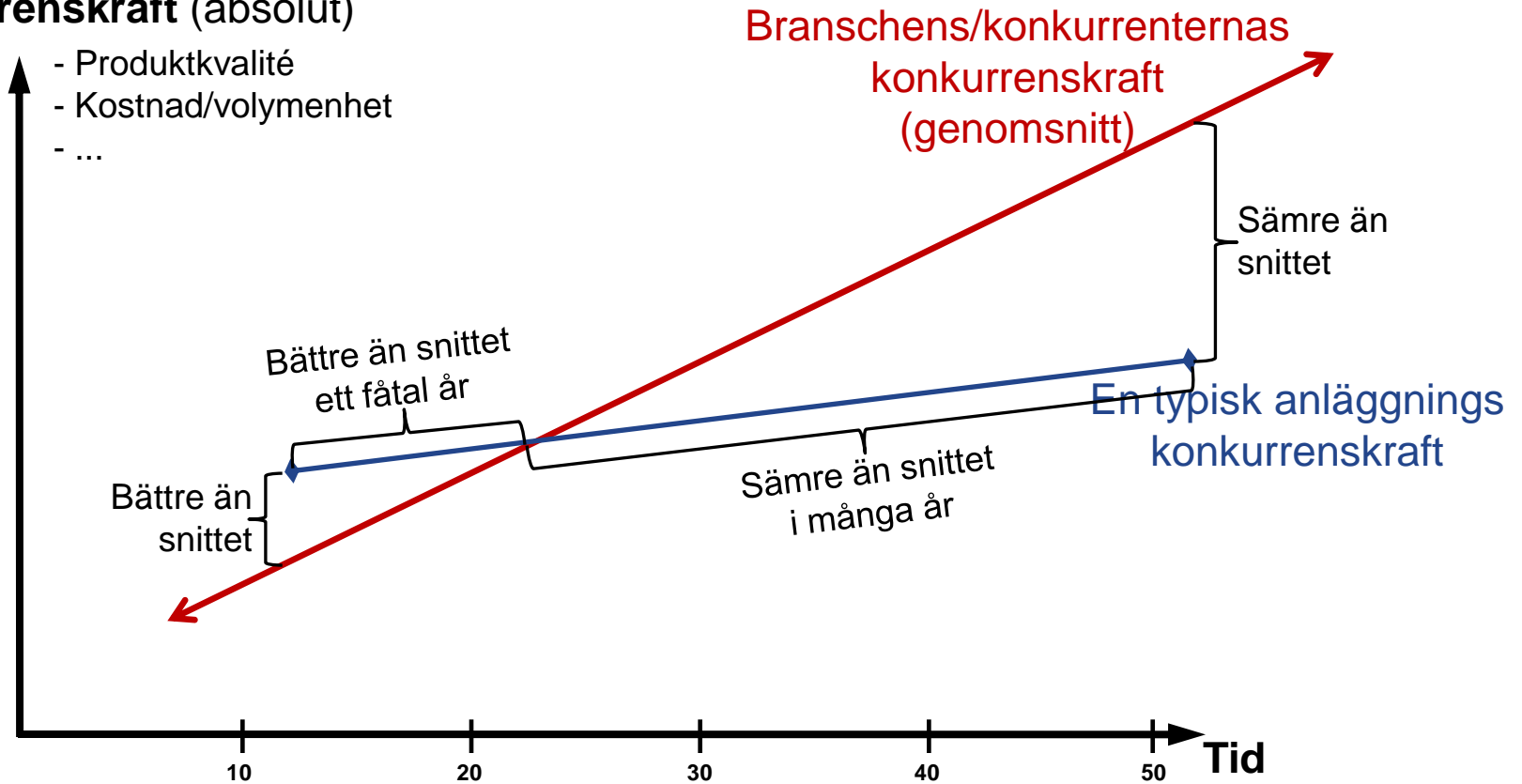
Weissenrieder Consulting

- Utvecklar långsiktigt hållbara anläggningsstrategier åt bolag inom Pappers- och Massaindustrin.
 - Projektens syfte är att finna en långsiktigt hållbar strategi (maximalt kassaflöde på kort, medel och lång sikt) för en större portfölj av anläggningar. Tillsammans med kunden utvecklas ~15 – 40 helhetsalternativ.
- Har ett stort underlag för att analysera frågan *”Kortsiktighet och underinvestering – ett hot mot den svenska tillverkningsindustrins framtid?”* inom Pappers- och Massaindustrin:
 - Har genomfört projekt för 10 företag inom Pappers- och Massaindustrin i många projekt i 5 världsdelar
 - Projekten har de senaste 4,5 åren omfattat 236 anläggningar med ett totalt *”återanskaffningsvärde”* på 524 miljarder SEK (snitt 2,2 miljarder per anläggning)

Plockepinn-bilden

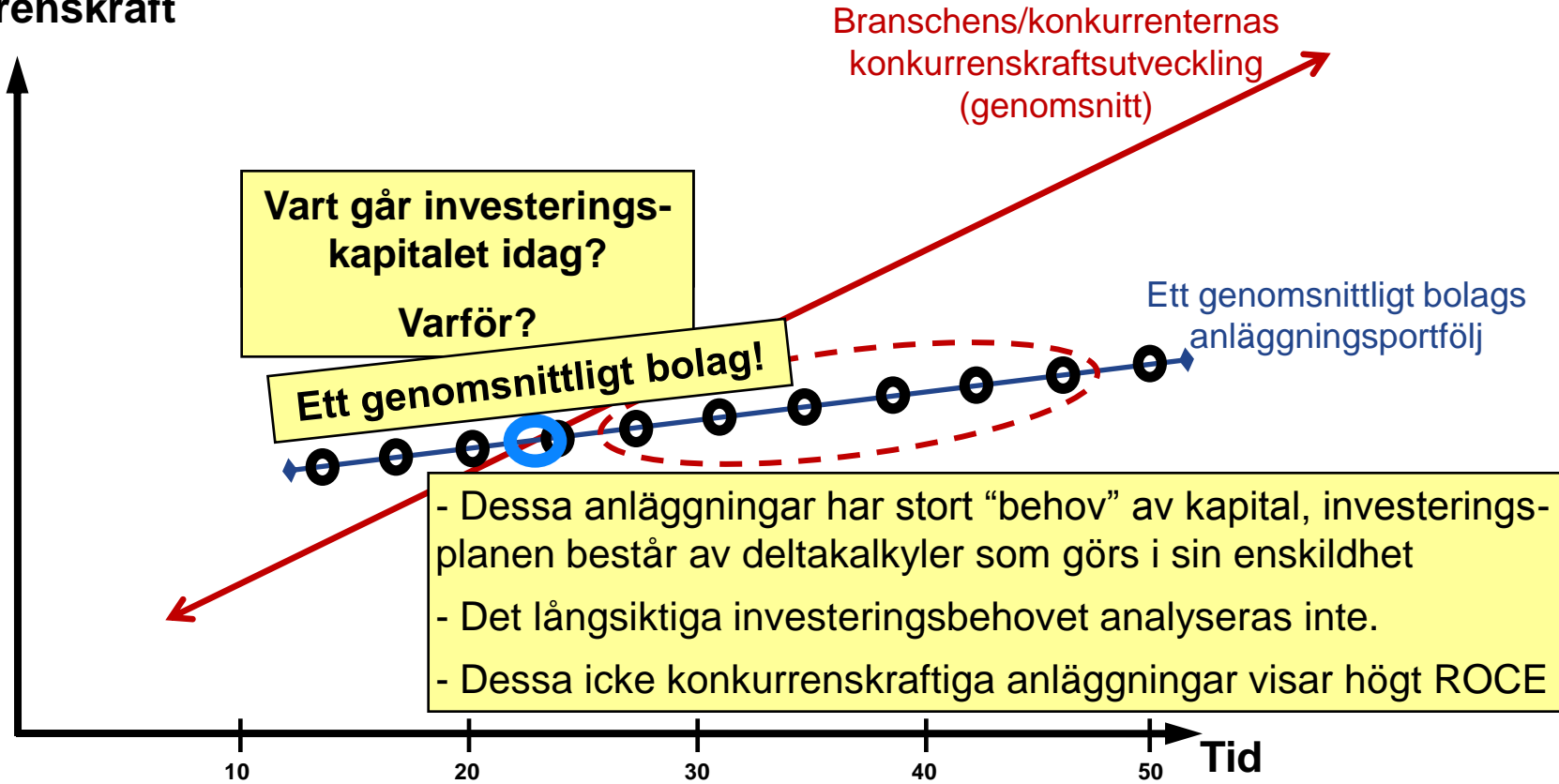
Konkurrenskraft (absolut)

- Produktkvalité
- Kostnad/volymerhet
- ...



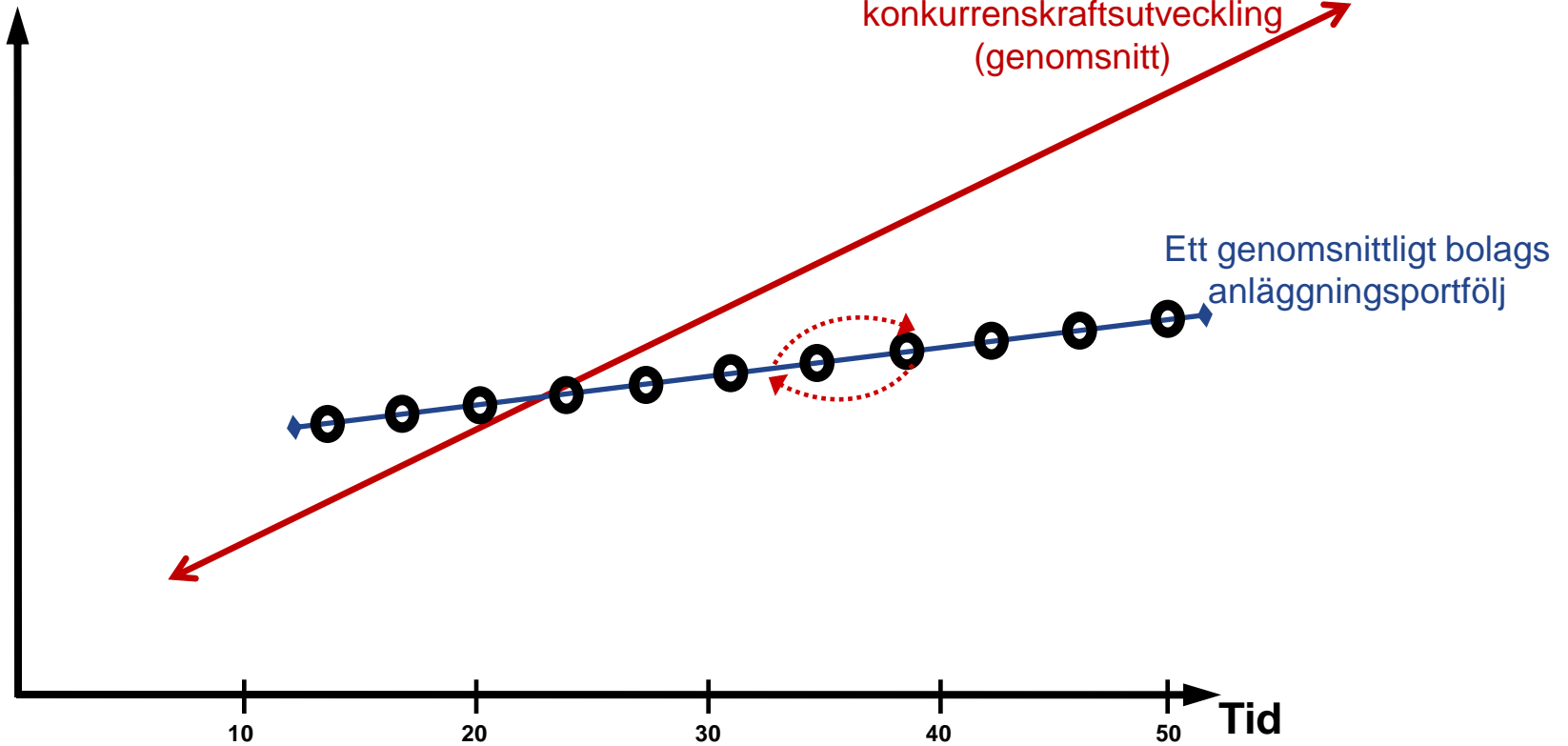
Plockepinn-bilden

Konkurrenskraft



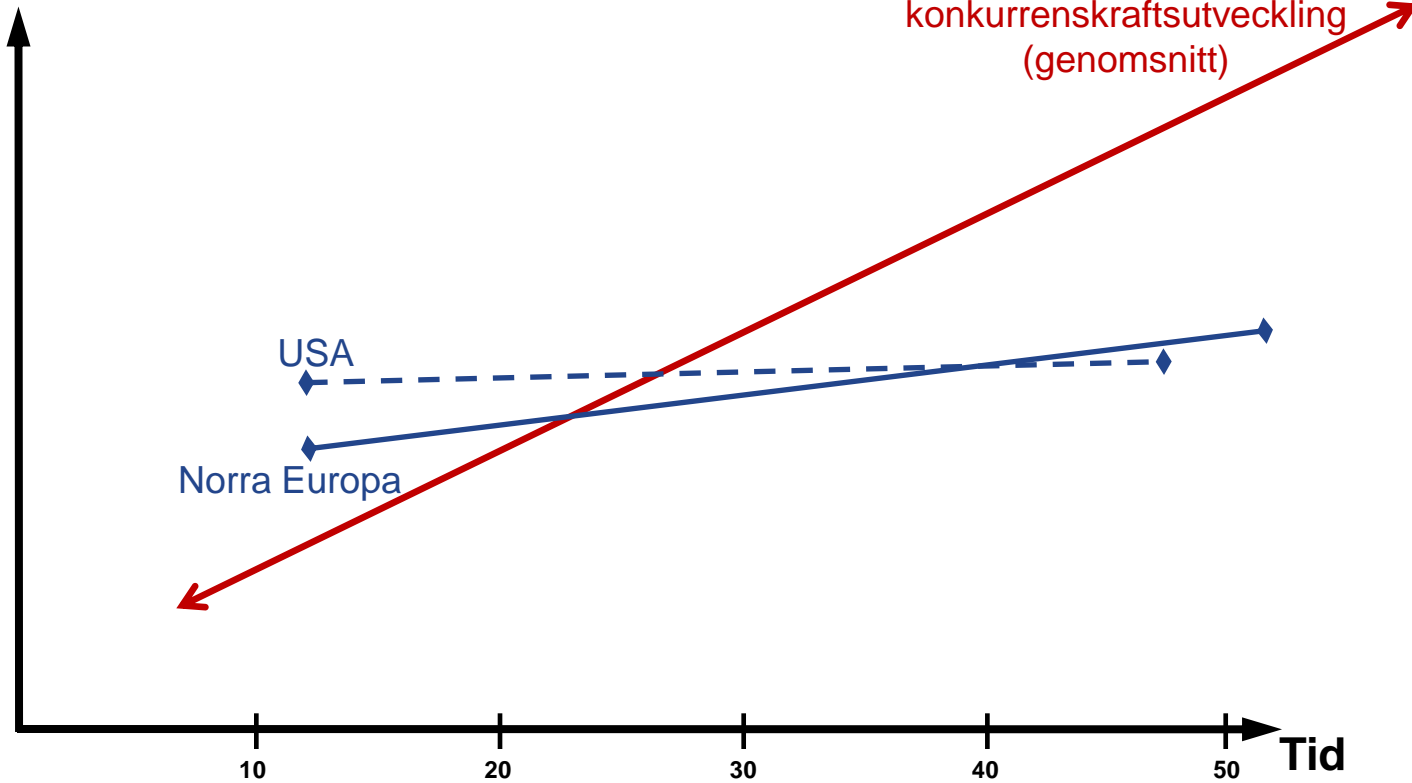
Plockepinn-bilden

Konkurrenskraft



Plockepinn-bilden

Konkurrenskraft

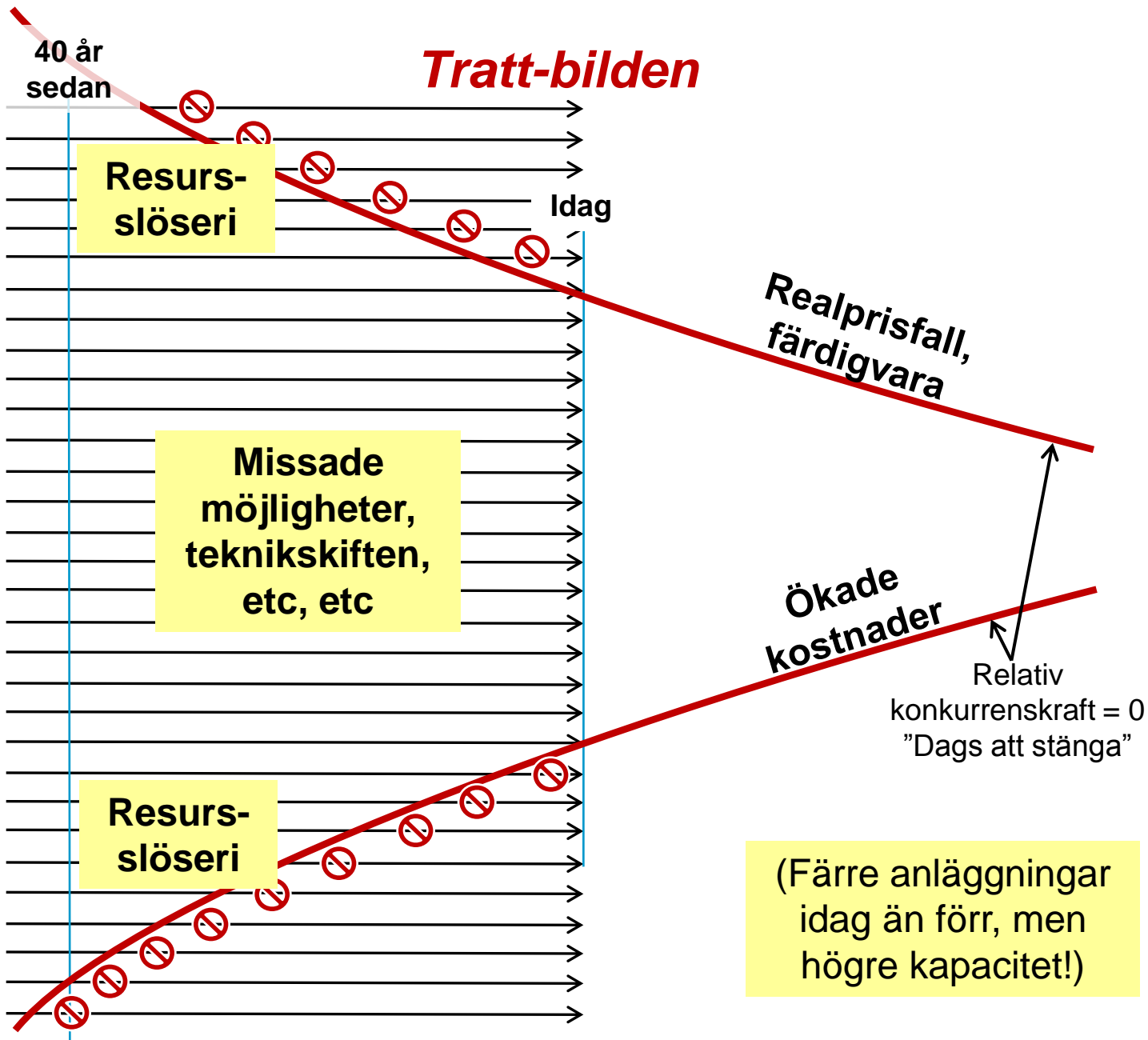


Branschens/konkurrenternas
konkurrenskraftsutveckling
(genomsnitt)

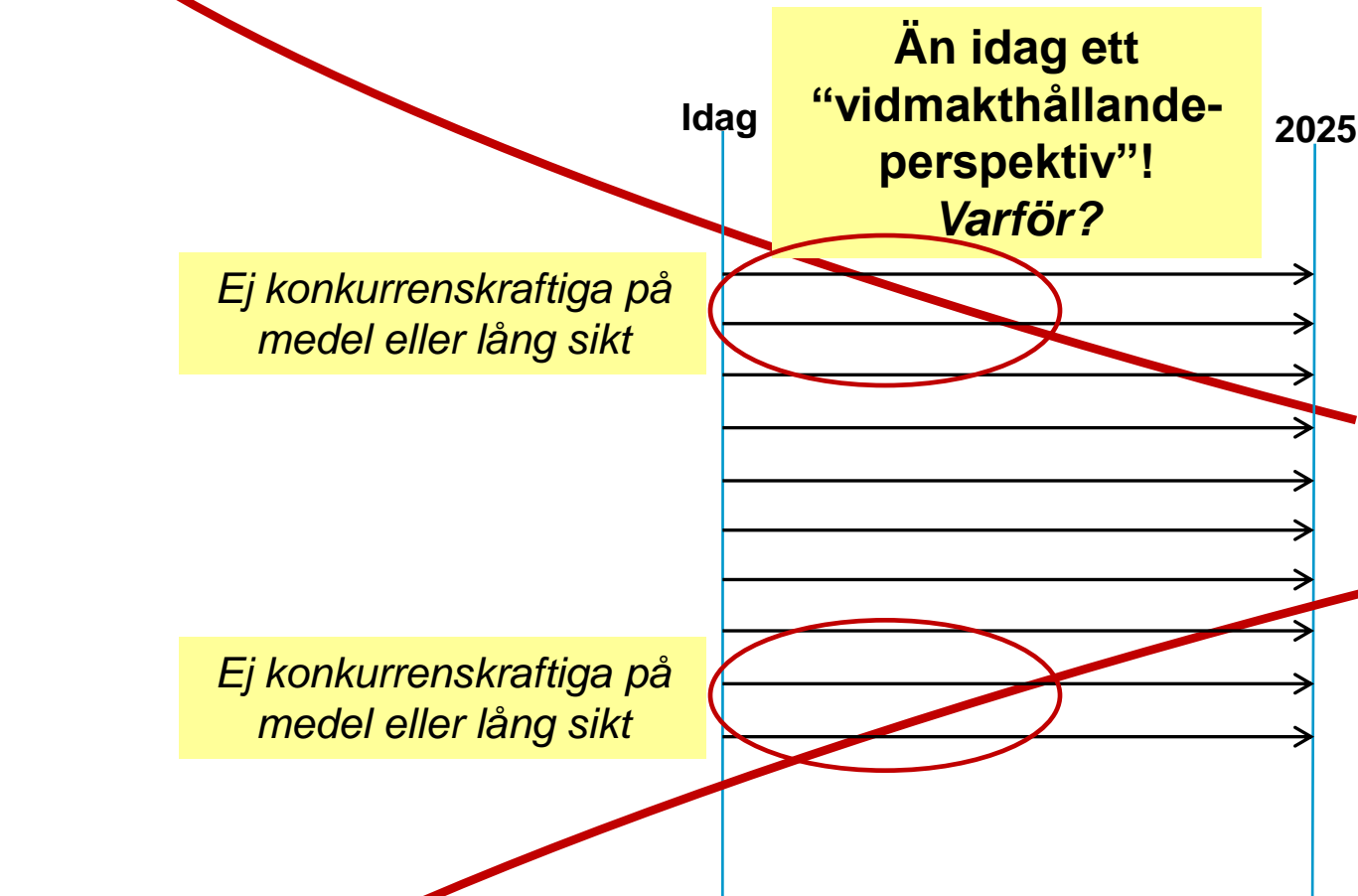
USA

Norra Europa

Tid

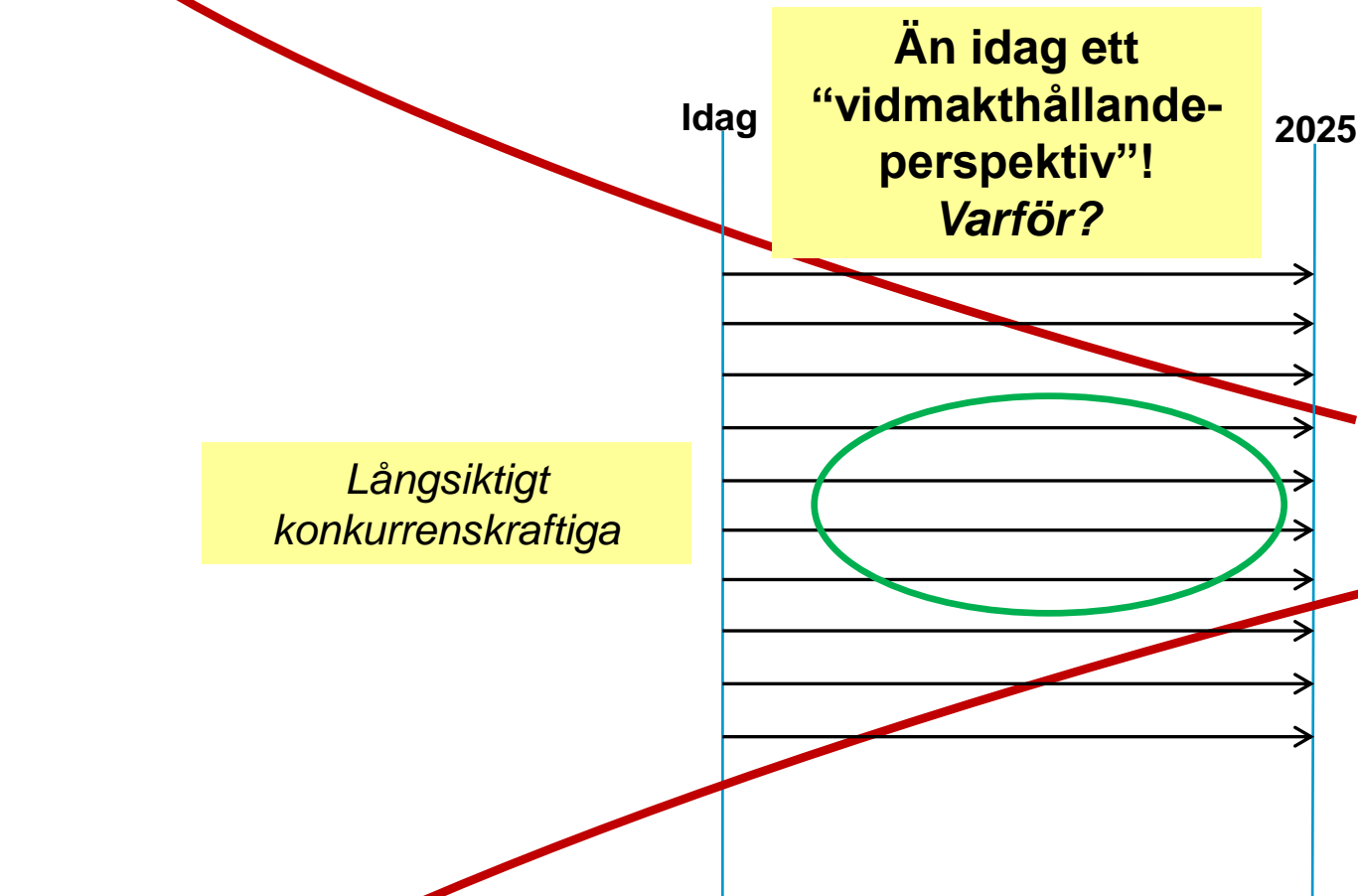


Tratt-bilden



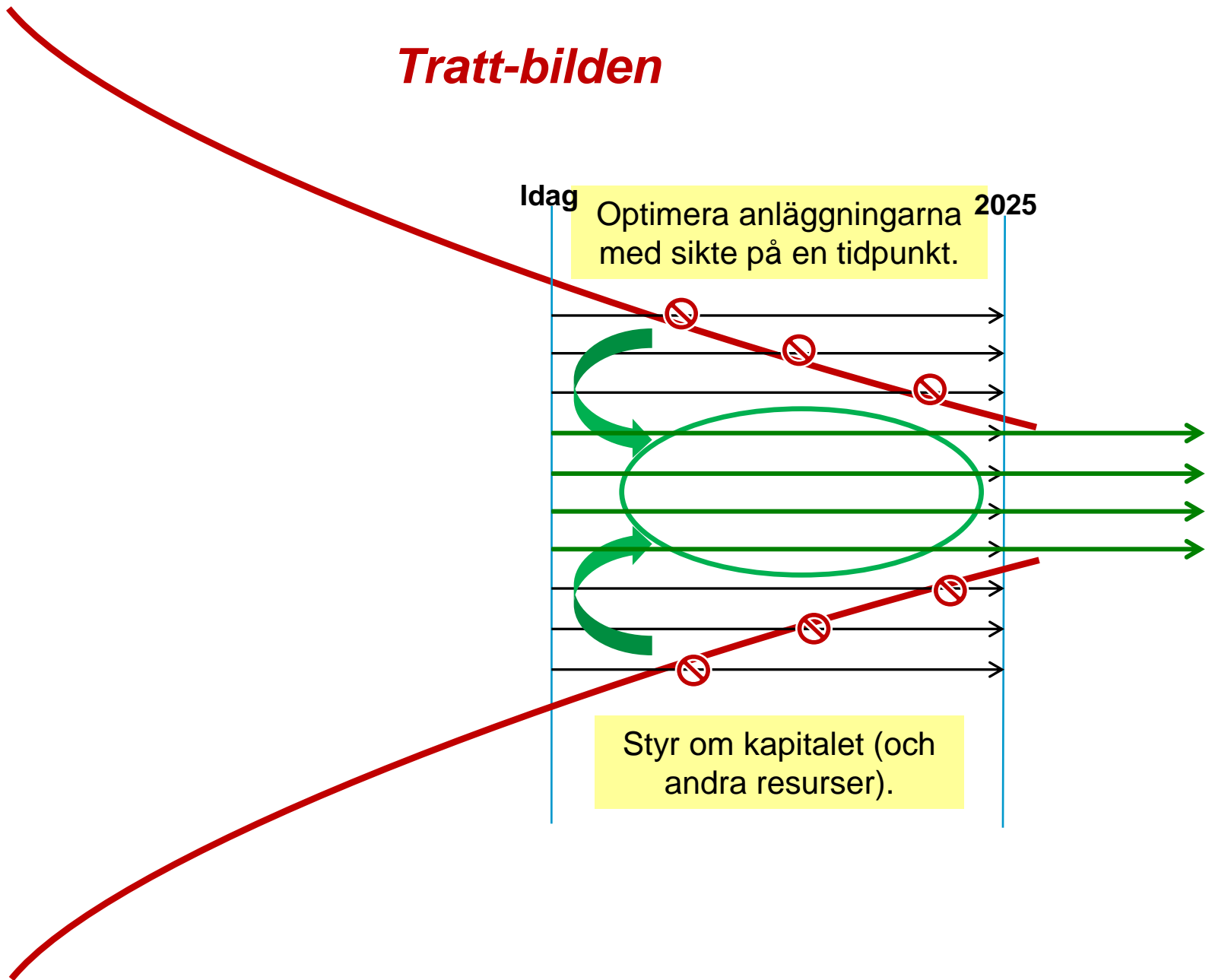
- Dessa icke konkurrenskraftiga anläggningar har stort “behov” av kapital, investeringsplanen består av deltakalkyler som görs i enskildhet
- Det betungande underliggande långsiktiga investeringsbehovet beaktas inte.
- Icke konkurrenskraftiga anläggningar visar ofta högt ROCE

Tratt-bilden



- De har inte ett stort "behov" av kapital, deras projekt är ofta "möjlighetsdrivna" och uppvisar därför lägre avkastning i deltakalkyler. Det är inte heller "deras tur".
- Det läggs ingen vikt vid det lägre underliggande långsiktiga investeringsbehovet.
- Potentiella/befintliga konkurrenskraftiga anläggningar visar ofta lägre ROCE

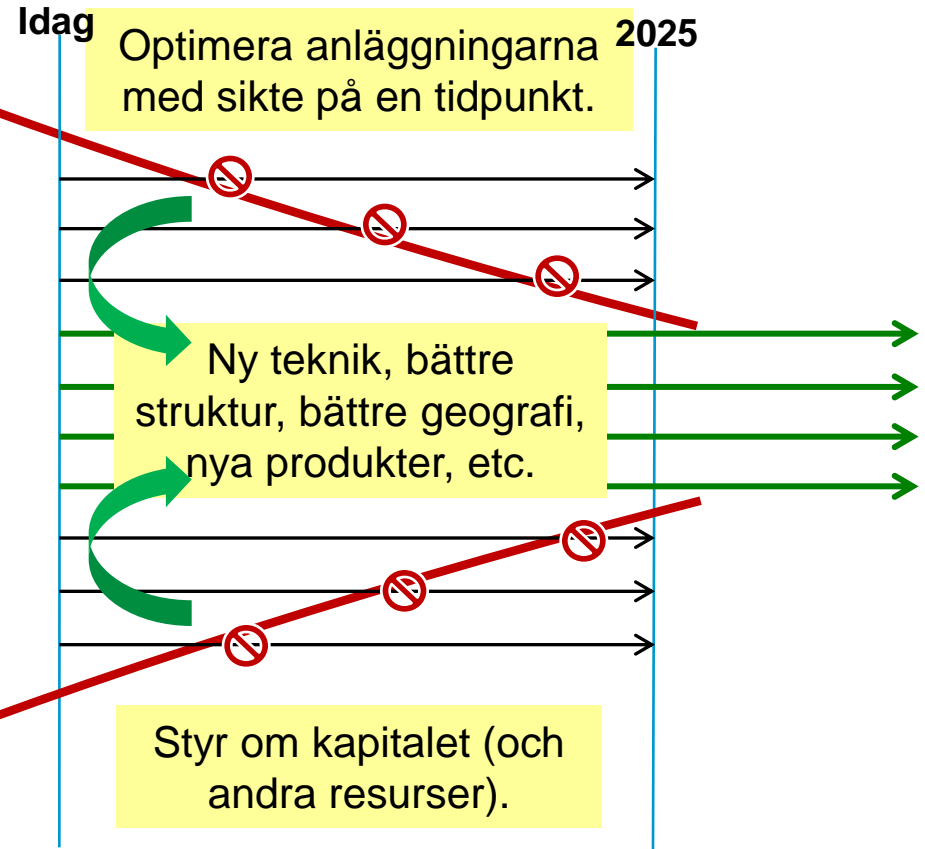
Tratt-bilden



Tratt-bilden

Om företag slussar kapital från icke konkurrenskraftiga anläggningar till de konkurrenskraftiga frigörs kapital till långsiktigt hållbara verksamheter.

Företag investerar då åtminstone i den bästa beprövade tekniken, istället för att cementera fast sin låga konkurrenskraft i anläggningar med överlag föråldrad struktur/teknik utan långsiktig möjlighet att konkurrera.



Slutsats: ”Kortsiktighet och underinvestering – ett hot mot den svenska tillverkningsindustrins framtid?”

- (Omedveten) kortsiktighet är mycket vanlig. Planer är högst 5 år, lönsamhetsmått gynnar småinvesteringar och deltakalkyler – som gynnar kortsiktiga lösningar på bekostnad av långsiktiga – avgör det finansiella betyget på ett investeringsäskande.
- (Svensk) industri *underinvesterar* inte. Den *felinvesterar* in i gamla strukturer som aldrig kan bli konkurrenskraftiga. Man cementerar fast sig i låg konkurrenskraft.