

Det agila företaget



Lennart Francke

Agila Marknadsdagarna
10 april 2019

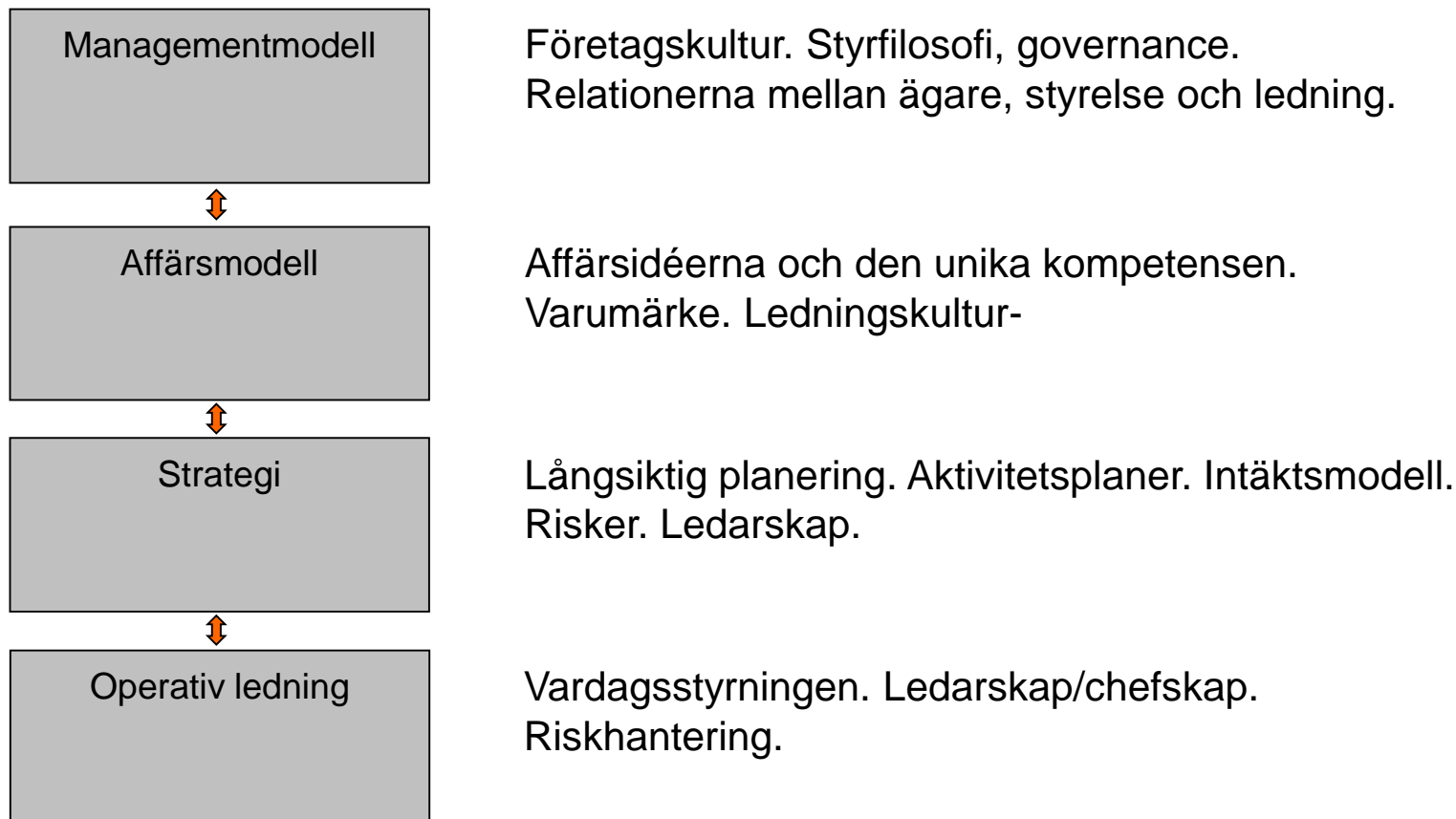
Visitkort



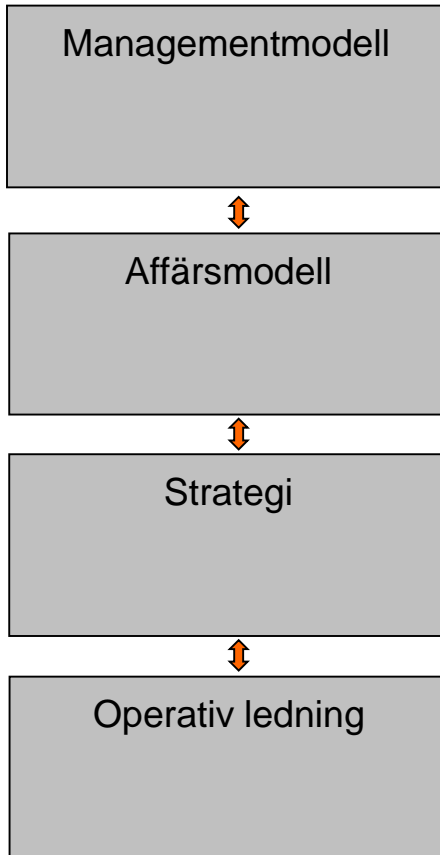
CFO bland bankanalytiker

- 45 år i finansbranschen, varav 35 i *Handelsbanken* – koncernkreditchef 1998-2000, koncernekonomichef 2001-2006.
- Medlem av *Oliver Wymans European Senior Advisory Board* 2008-2011. Styrelseledamot *SBAB* 2009-2011. Ordförande i *Blomsterfonden* 2010-2017.
- Head of Group Finance och rådgivare till bankledningen i *Swedbank* 2011-2014.
- Styrelseledamot i *Qliro Financial Services* och medlem av valberedningarna i ett tiotal börsbolag, bland andra *BillerudKorsnäs*, *SOBI* och *Hemfosa*.

Varje företag har en managementmodell – medvetet eller omedvetet



Konsekvens är avgörande för hållbarheten



Taylorism

Regler, processkontroll och -effektivitet, centralt beslutsfattande och fokus på kortsiktiga mål.

Toppstyrd planering, inifrån-utperspektiv, command and control

Hierarki med många organisationslager, produktförsäljning, hero leaders

Uppfylla satta mål, funktionella hierarkier, matristänkande

Agilia

Självständighet, decentralisering, kundorientering och långsiktighet/hållbarhet.

Snabb anpassning till marknadsförändringar, agilt, flexibelt, självstyrning, transparens

Få beslutsnivåer, kunddriven marknadsföring, tjänande ledarskap

Tillgodose kundbehov, inga budgetar, nätverksorganisation.

Därför är en agil managementmodell bättre!

- Den gör att företaget/organisationen bättre anpassar sig till marknadsförändringar och till ändrade kundbehov.
- Den minskar risken för kortsynthet och oöverlagt risktagande
- Den är med den mänskliga naturen – inte emot.
- Den möjliggör och bidrar till hållbart värdeskapande i företaget

Managementmodeller - skillnader

Det agila företaget prioriterar:

- Kundfokus framför kortsiktigt aktieägarvärde
- Anpassningsförmåga framför formell planering
- Tillit framför detaljstyrning och -granskning
- Intern motivation framför extern (finansiella belöningsystem)

Typisk styrningsfilosofi i storbanker

- Target-setting in line with centrally determined strategy
- Financial steering based on medium term plans
- Rolling forecasts (budgets), balanced score cards
- Product campaigning and/or customer segmentation
- Centrally designed and standardized product offerings
- Risk management relies on 2nd and 3rd lines of defence
- Advertising
- Communicating sustainable values but boosting short-term sales
- Bonuses

I Handelsbanken är kontoret banken

- Affärsenheten (kontoret) ansvarar för alla sina kunder
- Varje affärsenhet gör sin egen verksamhetsplan
- Affärsenhetschefen bestämmer antalet medarbetare, kompetensprofiler, vilka kunder som ska bearbetas aktivt, vilka produkter som ska erbjudas och till vilka villkor



Varje kontor är en resultatenhet med fullskalig kostnadsfördelning och resultatmätning. Benchmarking. Individuell lönesättning baserat på verklig kompetens och affärsmässighet.

Being an SHB branch manager is like a franchise, but you don't risk your own money.

Det agila företaget prioriterar...

- Kundfokus framför kortsiktigt aktieägarvärde
- Anpassningsförmåga framför formell planering
- Tillit framför detaljstyrning och -granskning
- Intern motivation framför extern (finansiella belöningssystem)

Det agila företaget prioriterar...

- Kundfokus framför kortsiktigt aktieägarvärde
- Anpassningsförmåga framför formell planering
- Tillit framför detaljstyrning och -granskning
- Intern motivation framför extern (finansiella belöningssystem)

Kritiken mot ägarperspektivet

- 1980-talet och Shareholders value, aktieägaraktivism, kvartalskapitalismen.
- Suboptimering i tiden – kortsiktighet
- Suboptimering i rummet – stuprör
- Manipulering av resultatet, performance management
- Horisontell styrning. Intressentsyn.

Det agila företaget prioriterar...

- Kundfokus framför kortsiktigt aktieägarvärde
- Anpassningsförmåga framför formell planering
- Tillit framför detaljstyrning och -granskning
- Intern motivation framför extern (finansiella belöningssystem)

Budgeten – ett onödigt ont

- Viktigare att veta var man är än att gissa om framtiden.
- Budgetering är kostsam och tidsödande, och den skapar byråkrati.
- Budgetering leder till taktikspel.
- Budgeten tenderar minska anpassningsförmågan.
- Bättre utfall än budget är inte alltid bra nog. Utfall under budget innebär inte alltid att man gjort ett dåligt jobb.
- Att jämföra uppnådda resultat med konkurrenternas ger den verkliga bilden av framgång och konkurrensförmåga.

Budgeten – ett onödigt ont

- Viktigare att veta var man är än att gissa om framtiden.
- Budgetering är kostsam och tidsödande, och den skapar byråkrati.
- Budgetering leder till taktikspel.
- Budgeten tenderar minska anpassningsförmågan.
- Bättre utfall än budget är inte alltid bra nog. Utfall under budget innebär inte alltid att man gjort ett dåligt jobb.
- Att jämföra uppnådda resultat med konkurrenternas ger den verkliga bilden av framgång och konkurrensförmåga.

Det agila företaget prioriterar...

- Kundfokus framför kortsiktigt aktieägarvärde
- Anpassningsförmåga framför formell planering
- Tillit framför detaljstyrning och -granskning
- Intern motivation framför extern (finansiella belöningssystem)

Det agila företaget prioriterar...

- Kundfokus framför kortsiktigt aktieägarvärde
- Anpassningsförmåga framför formell planering
- Tillit framför detaljstyrning och -granskning
- Intern motivation framför extern (finansiella belöningssystem)

Motivationsutträngning

- Agentteori: principalens oro för lättja, egenintresse, riskattityd, informationsasymmetri etc
- ”Men är det inte människor vi talar om?”
- Sociala behov, intresse, engagemang, pliktkänsla, heder, traditioner, kultur etc
- Minskad självständighet och självkänsla tränger ut den inre motivationen
- Daniel Pink: Autonomy, Mastery, Purpose.
- Det psykologiska kapitalet. *Ikigai* – tillståndet där allt stämmer.

ahlsell



Southwest[®]

ICA

netlight

Google

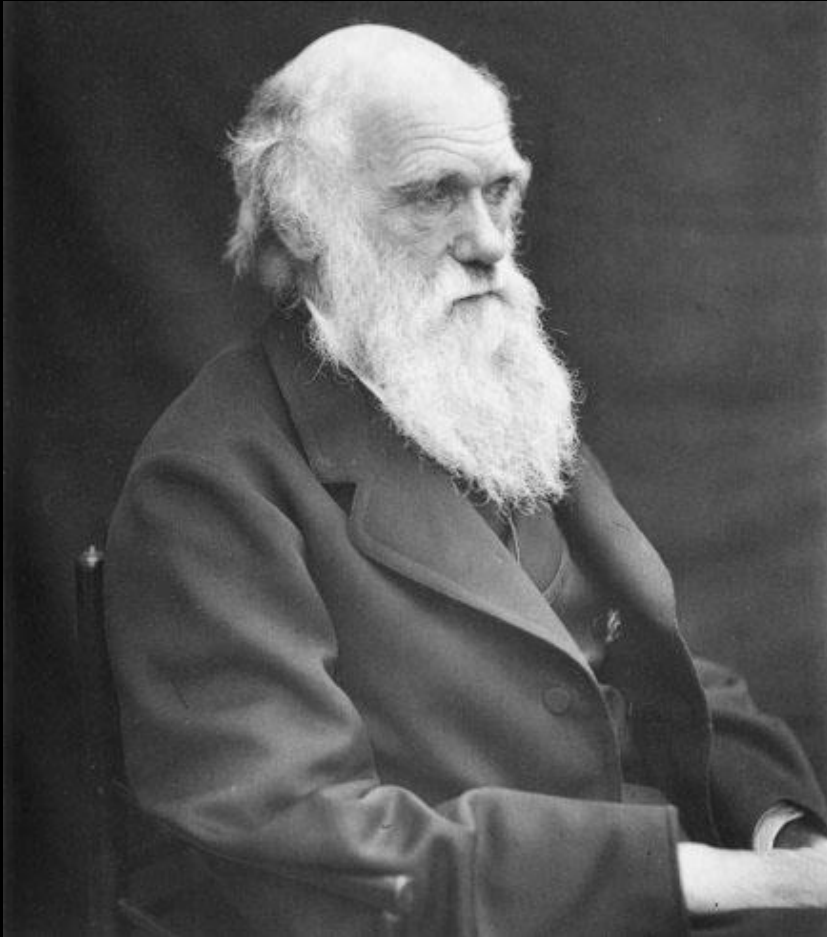


Handelsbanken

Varför misslyckas många företag med att vara agila?

- Maktöverföring.
- Inte en *vattenfallsprocess*.
- Regleringar.
- Kostnadskontroll.
- *Micro management*.
- Prognosmakeri är kul – för en del.
- Investeringarna "kräver" prognoser.

Evolution



“It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent, but the one that is the most adaptable to change.”

Charles Darwin 1809-1882

Adaptivity & Agility



Lennart Francke

lennart.francke@gmail.com

Handelsbankens företagsmål

Högre räntabilitet på eget kapital än genomsnittet hos jämförbara banker i kärnmarknaderna.

Uppnås genom:

- lägre kostnader
- nöjdare kunder

Vad måste vara centraliserat?

Bara det som bevisligen fungerar bättre om det samordnas:

- Stark företagskultur
- Ekonomistyrningen
- Risk management
- Strategiska investeringar

Att skapa en agil managementmodell

- Styrelsen måste initiera, vd leda och andra chefer övertygas om ett förändrat arbetssätt. Medarbetarna kommer att älska det.
- När budget och rullande prognoser tas bort och utvärdering sker på verkliga och korrekta siffror, förstår alla att det är allvar.
- Ledarskapet övergår från att vara auktoritärt och detaljstyrande till undervisande och stödjande.
- Kvalitetsuppföljning främst genom internkontroll i affärsfronten. Enklare och effektivare kontrollorganisation.
- Långsiktiga kundrelationer blir mer styrande, kortsynt ägarfokus mindre.