



Vi tror på framtiden!

– en inspirerande kväll om ledning och ledarskap

Den 19 maj välkomnade Ekan ett 60-tal gäster till ett seminarium med sikte på framtiden. Ämnet var morgondagens ledningssystem vilket lyftes fram genom två framstående organisationer inom området, StatoilHydro och Ahlsell AB.

Båda organisationer har utvecklat ett dynamiskt ledarskap och en ledningsmodell baserat på tillit till den enskilde individens vilja och förmåga att ta ansvar och agera med sunt förnuft. Vad de också har gemensamt är att de har valt att styra och leda utan en traditionell budgetprocess.

Lokalt Affärsmannaskap inom Ahlsell AB



Gunnar Haglund
Finansdirektör och Vice
VD för Ahlsell berättade
att det centrala i
företagets
ledningsmodell är
decentraliserat ansvar.

Att slopa budgeten var det som möjliggjorde den decentraliserade modell som Ahlsell tillämpat sedan drygt 15 år tillbaka. Idag består företaget av över 200 resultatenheter med en total omsättning på ca 23 miljarder kr och 5300 anställda.

Det decentraliserade ansvaret innebär att prissättning och affärer hanteras lokalt och uppföljning från central nivå görs enbart på resultatnivå (Return On Investment). På så vis hamnar besluten nära kunden och åtgärder kan initieras direkt av de som har mest kunskap om verksamheten.

Styrningen sker i huvudsak genom *självstyrning* baserat på fri tillgång till information. Genom en intern rankinglista, *Ahlsvenskan*, tillförs ett positivt tävlingsmoment mellan enheterna. Kunskapsöverföring skapas genom *Ahlsell-skolan* (dokumentation av goda exempel), möten, nätverk, intranät mm.

För att serva de lokala säljenheterna hanteras lokaler, logistik, lager, Inköp, IT och administration centralt. Ahlsells logistikmodell med ett centrallager samt ett gemensamt IT-stöd gällande applikationer, infrastruktur och drift är några av framgångsfaktorerna som möjliggjort Ahlsells snabba tillväxt genom förvärv.

Vad gäller erfarenheter från budgetlös styrning lyfter Gunnar bland annat upp snabbhet genom att ingen behöver vänta på centrala instruktioner och flexibilitet då man inte är låst vid fasta budgetåtaganden. Han framhåller även att det skapat ett större intresse för vad som skapar resultat och att öppenheten skapar förtroende och tillit i organisationen.

Om förändringsarbete säger Gunnar att om något är jobbigt och tar tid – *”då är det något stort och viktigt på gång”*.

StatoilHydro – Flexibilitet och Förtroende

Bjarte Bogsnes tog därefter vid för att berätta om hur Nordens största bolag, med en omsättning på 60 miljarder USD och 31 000 medarbetare, har valt att leda verksamheten.





StatoilHydro har lämnat budgeten som styrinstrument sedan några år tillbaka baserat på i huvudsak två skäl. Det ena var att budgeten skapar en farlig illusion av stabilitet och kontroll i en verklighet som karakteriseras av turbulens och osäkerhet kring framtiden. Den andra, och kanske viktigaste anledningen, är att de menar att budgetstyrning inte överensstämmer med nutidens syn på ledarskap och medarbetarskap.

En av byggstenarna i StatoilHydros ledningsmodell är deras version av det balanserade styrkortet, *Ambition to Action*, som växer fram i en integrerad process från övergripande strategiska mål till målsättningar på individnivå. Processen bygger på tre huvudfrågor.

- ❖ Vart är vi på väg? (Mål)
- ❖ Hur kan vi följa våra framsteg? (nyckeltal – KPI:er)
- ❖ Hur tar vi oss dit? (handlingsplan)

På så vis skapas lokala styrkort (idag över 800) genom hela organisationen. Det finns emellertid inga krav från central nivå på att utforma styrkort, då man menar att verktyget tappar sitt syfte om det inte upplevs meningsfullt för den lokala enheten.

När StatoilHydro utvecklade sin ledningsmodell identifierade de att den traditionella budgetprocessen hade tre huvudsyften, syften som på olika sätt står i konflikt med varandra. De valde därför att separera processen i tre delar som de sedan kunde förbättra var för sig. Det handlar om *Målformulering*, *Prognostisering* och *Resursallokering*.

Medan prognoser är till för att skapa en så verklighetstrogen bild av framtiden som möjligt bör målarbetet handla om att våga spänna bågen. När sedan resursallokering tillförs processen tenderar omsättningsmålet att

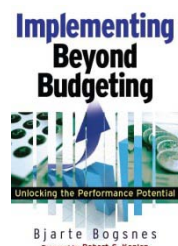
sänkas och kostnadsprognosen att växa i omfång. För att inte tala om när bonus kopplas till de överenskomna budgetmålen.

Idag tillförs verksamheten resurser i huvudsak "case-by-case" med stöd av tydliga beslutspunkter. Det kompletterats med beloppsgränser för beslut på olika nivåer i organisationen. Bjarte jämför den traditionella budgetprocessen med en bank som enbart har öppet en månad om året – "Vilken kund hade accepterat det?"

En annan mycket viktig beståndsdel i företagets ledningsmodell är *The StatoilHydro book*. Här återfinns de kärnvärden och etiska riktlinjer som alla medarbetare förväntas följa. Det återspeglas även i StatoilHydros belöningsystem som till hälften baseras på i vilken grad medarbetaren genom sitt agerande lever bolagets värderingar.

Mer om respektive företags ledningsmodell och förändringsarbete finns att läsa om i litteraturen.

Bjarte Bogsnes har nyligen utkommit med boken *Implementing Beyond Budgeting – Unlocking the Performance Potential*, med förord skrivit av självaste Robert S. Kaplan.



... Managers searching for new ways to motivate and evaluate their people will find him inspiring, refreshing, practical, and, even, entertaining, ...

Robert S. Kaplan om Bjarte Bogsnes

Om Ahlsell finns att läsa i *Beyond Budgeting* skriven av författarna Jeremy Hope och Robin Fraser.

Ekan, 25 maj 2009

