



# DYNAMISK STYRNING

Förutsättningar verksamhetsår 2021/22

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>DYNAMISK STYRNING .....</b>	<b>3</b>
<b>1 BAKGRUND .....</b>	<b>3</b>
<b>2 DYNAMISK STYRNING - FLERA STYRMEDEL MED OLIKA SYFTEN .....</b>	<b>3</b>
2.1 AMBITIÖSA MÅLSÄTTNINGAR .....	4
2.2 REALISTISKA PROGNOSENER.....	4
2.3 VIKTADE PRESTATIONSMÄTNINGAR.....	5
2.4 RESURSALLOKERING OCH KOSTNADSKONTROLL .....	5
2.5 INVESTERINGSBEDÖMNINGAR FÖR LÅNGSIKTIGHET .....	6
2.6 BELÖNINGSSYSTEM OCH MOTIVATION .....	6
<b>3 SAMMANFATTNING .....</b>	<b>7</b>
<b>APPENDIX 1 - PRINCIPER FÖR DYNAMISK STYRNING.....</b>	<b>8</b>

## Dynamisk Styrning

*Pulsen ändrar inför 2021/22 sin styrmodell till att bli mer dynamisk. Detta dokument diskuterar bakgrund samt hur den nya styrmodellen fungerar.*

Inför verksamhetsåret 2021/22 slopar Pulsen traditionell kalenderårsbudgetstyrning. I stället applicerar vi en mer dynamisk styrmodell, som bland annat är inspirerad av vad som kallas "Beyond Budgeting". Den nya styrmodellen, här kallad "Dynamisk Styrning", fokuserar mot målsättningar och drivare – faktorer som påverkar resultatet. Syftet är tvåfaldigt: att göra organisationen mer anpassad till våra vägledande principer i UPAL (Utmanande, Personlig, Ansvarstagande, Långsiktig), och att göra organisationen mer agil och robust. Dynamisk Styrning syftar till att stödja strategisk agilitet i Pulsenkoncernens alla verksamheter.

Joakim Wahlberg  
CFO, Pulsen AB

### 1 Bakgrund

Pulsens har historiskt lagt mycket tid och resurser på att årsvis producera budgetar. Budget som styrmedel har många bra syften såsom målsättning, prognos, resursallokering, affärsplanering, kalkylering, säkra finansiering, mm. Ett icke oväsentligt problem med detta är dock att en siffra skall uppnå många divergerande syften. Jämför exempelvis en högt ställd målsättning med en realistisk prognos. En annan betydande utmaning är att när omvärlden förändras, såsom genom samhällseffekter av Covid-19, har de fasta kalenderårsbudgetarna snabbt blivit inaktuella och oanvändbara – i bästa fall. Sammanfattande kritik mot fast kalenderårsbudget som styrmedel är att den (i) blir snabbt inaktuell, (ii) inger en falsk trygghet, (iii) motverkar bästa möjliga prestation och resursanvändning, (iv) skapar inlåsnings effekter, (v) uppmuntrar till internt maktspel och siffertrixande, (vi) reducerar ansvarstagande och kreativt tänkande, (vii) är onödigt tidskrävande, (viii) är kostsamt och svårhanterligt, och (ix) stödjer inte innovationsprocesser.

Pulsen antar därför en mer dynamisk styrmodell.

### 2 Dynamisk Styrning - flera styrmedel med olika syften

Med "Dynamisk Styrning" menas bortom "Command-and-Control" mot en styrmodell som bygger på tillit och adoption av förändringar i omvärlden. Dynamisk Styrning handlar om att tänka nytt avseende hur vi styr och leder organisationer i en post-industriell värld där innovativa managementmodeller representerar den enda hållbara konkurrensfördelen. Syftet är att frigöra medarbetarna från krävande byråkrati och kontrollsystem genom att förse dem med tillit genom information, tid att tänka, dela, lära och utvecklas. Detta innebär att möjliggöra för bra prestationer och därmed skapa goda förutsättningar för att organisationen skall kunna nå sin fulla potential. Dynamisk Styrning syftar till att stödja strategisk agilitet.

Därför separerar vi budgets olika syften i flera olika, men integrerade, styrmedel: målsättning, prognos, prestationsbedömning, resursallokering, investeringsbedömningar, och belöningsssystem. Dessa styrmedel diskuteras nedan. Styrmedlen stöds också av våra vägledande principer i UPAL.

## 2.1 Ambitiösa målsättningar

Syftet med målsättningar som styrmedel är att skapa en högt satt, men uppnåbar, ambitionsnivå. I stället för en detaljerad årsbudget arbetar vi med målsättningar som utgår från respektive bolags syfte, vision, mission, affärsmodell, företagskultur och företagsstrategi.

De per bolag strategiskt baserade målsättningarna följs upp via nyckeltal (KPI:er) från olika perspektiv (mätbara faktorer som försäljning, antal nya kunder, medarbetarnöjdhet, kvalitetsindex, mm) - i stället för att fokusera på bokföringskonton och kostnadsställen. Det handlar om att kunna bedöma och följa upp de stora dragen. Målsättningarna och dess nivåer föreslås av bolagsledningarna, och fastställs av respektive bolagsstyrelse.

Målsättningarna utgår som sagt från högt ställda ambitioner som formuleras långsiktigt. De strategiska målsättningarna tar sig också i uttryck i finansiella målsättningar t.ex. 10% tillväxt över tid. Utifrån detta sätter respektive styrelse en målsättning på årsbasis, som sedan bryts ner till kvartal av ledningsgrupp. Målsättningarna sätts både inom specifika perspektiv, KPI:er och som ett vägt genomsnitt (se prestationsmätning nedan). Utgångspunkten är att respektive styrelse beslutar om målsättningarna och att respektive bolag därmed får separata målsättningar. Finansiella och operativa målsättningar och nyckeltal anpassas till respektive bolagsverksamhet. Beslutade målsättningar av respektive bolagsstyrelse skall de finansiella målsättningarna vara enligt följande: Bolaget skall ha, jämfört med utfall för 2020/21, en operativ (proforma) omsättningstillväxt om 10%, förbättring av EBITDA-marginal om 2%-enhet, förbättring av EBT-marginal om 2%-enhet, och minskning av genomsnittlig operationellt rörelsekapital med 10%.

De långsiktiga målsättningarna är överordnade kortsiktiga målsättningar. Dvs. vi skall genomföra en satsning som förväntas ge högre avkastning på längre sikt, även om det har kortsiktig negativ påverkan på lönsamheten. Vi skall även prioritera långsiktig strategisk konkurrenskraft. Vidare anpassas vissa målsättningar efter en viss strategisk fas medan annat är mer långsiktiga delar av syfte, vision, mission, affärsmodell, företagskultur och företagsstrategi.

Om exceptionella omvärldsförändringar inträffar under löpande verksamhetsår, som gör att målsättningarna tappar sitt syfte (ex. Covid-19), kan respektive styrelse vid behov besluta om justering av målsättningarna. För att en styrelse skall besluta om målsättningsförändringar föregås detta av VD's genomarbetning av bolagets strategi inklusive framställning av orsaken till målsättningsförändringarna. Syftet är att förbättra bolagets förmåga till strategisk agilitet.

## 2.2 Realistiska prognoser

Syftet med prognostisering är att försöka bedöma vart bolaget är på väg. Att kontinuerligt veta vart man är på väg tar därmed sin utgångspunkt i realistiska prognoser som frekvent uppdateras. Prognostiseringen tar lämpligen sin utgångspunkt i operativa KPI:er. Uppdateringsfrekvensen varierar beroende på intäkts- och kostnadsslag, samt verksamhetsinriktning. I de flesta verksamheter kommer exempelvis intäktsprognos uppdateras mer frekvent, minst månadsvis med nya data från CRM-system, än de fasta hyreskostnaderna. Tidshorisonten är att vi rullar data 12 månader framåt. Prognoserna rapporteras och uppdateras, via Tagetik, där KPI drivna operativa datamodeller kan hantera varje bolags verksamhetsområden. Ambitionen är att förbättra Pulsens prognostiseringsförmåga.

Realistiska prognoser används för att veta att bolaget är på rätt väg mot målsättningarna, samt som en indikator för att strategin är rätt. Visar prognosen att målsättningen inte kommer nås krävs åtgärder. Större engångsaffärer prognostiseras med sannolikhetsviktning. Alternativt kan scenariomodellering användas.

Förändringar i prognosen skall ses som ett signalsystem på omvärldsförändringar som kan innebära strategiska möjligheter eller hot. Diskurser som kan aktualiseras är huruvida en konkurrent har etablerat en ny affärsmodell på marknaden, finns en ny startup med en revolutionerande teknologi, eller om kundernas preferenser har förändrats, mm. Även dessa processer förbättrar Pulsens strategiska agilitet.

## 2.3 Viktade prestationsmätningar

Syftet med prestationsmätningen att implementera strategier. Prestationsmått är tal eller faktorer som ger information om en prestation. Bolagets verksamhetsplanering bryts ned i olika delmål med utgångspunkt i strategierna, och därefter klargör företaget hur det ska arbeta för att uppnå målen. Den är en indikation på hur väl företaget har lyckats implementera sin strategi. Något förenklat fungerar prestationsmätningen som en mekanism vilken ökar möjligheterna till att implementera strategier på ett lyckat sätt. Detta kan möjliggöras genom att mäta konkreta aktiviteter för att uppfylla strategin, och på så sätt föra mätningen närmare det dagliga arbetet.

Följande riktlinjer gäller för att prestationsmätningen skall vara ändamålsenlig: (i) de prestationer som mäts ska relateras till företagets strategi (ii) målsättningarna ska knytas till valda mått på prestationer (iii) målsättningarna ska vara motiverande (iv) innebörden av de prestationsmått som används ska förstås av medarbetarna (v) medarbetarna ska kunna påverka de prestationsmått de har ansvar för (vi) medarbetarna ska ha kunskap om hur prestationer kan påverkas (vi) medarbetarna ska informeras om utfallet av prestationsmätningen. Det finns dock inte några klara riktlinjer gällande utformningen av prestationsmätning.

Utgå från bolagets strategi och välj ca 4–5 för bolaget relevanta perspektiv (ex. finansiellt-, kund-, internt/process-, lärande-, och medarbetarperspektiv). Fastställ därefter mål, mått och handlingsplaner för respektive perspektiv. Fokusera på 3–4 mått per perspektiv och mät sedan löpande prestation i aktivisterna. Jämför prestation mot målsättningen. Mått kan delas upp i olika dimensioner såsom kort- och långsiktigt perspektiv, internt eller externt fokus, finansiella och icke-finansiella, mm. Exempel på finansiella mått är lönsamhet, resultat, kostnader och omsättning. Exempel på icke-finansiella mått är marknadsandel, säljfrekvens, kundnöjdhet, kundlojalitet, medarbetarnöjdhet, personalomsättningshastighet, ledtid, leveranstid och kvalitet.

Ett balanserat styrkort eller annan form av dashboard kan med fördel användas för ovan ändamål. För att ge en sammanställd bild viktas de olika måtten per perspektiv, vilka i sin tur viktas för att erhålla ett totalt prestationsmått för bolaget, avdelningen, eller den individuella medarbetaren.

## 2.4 Resursallokering och kostnadskontroll

Syftet med resursallokering är att kunna anpassa verksamheten när förutsättningar som volymer och produktmix förändras. Syftet med kostnadskontroll är självklar. Att hantera resurser och kostnader utan budget kan vara utmanande eftersom det finns färre stora och tydliga beslutspunkter. Här behövs istället andra mekanismer. Vi förlitar oss inte längre på den detaljerade årliga budgeteringen. Orsaken är, som nämnts inledningsvis, att den är för detaljerat, för tidigt, och att beslutsfattande sker på för hög organisatorisk nivå. Istället använder Pulsen en meny med alternativa mekanismer för att hjälpa bolagen att hantera sina egna kostnader. Dessa alternativa mekanismer för resursallokering och kostnadskontroll inkluderar:

1. Guide för "burn-rate" ("arbeta med full autonomi inom denna ungefärliga aktivitetsnivå")
2. Kostnads mål per enhet ("du kan spendera mer om det behövs för att producera mer").

3. Trender i kostnader (rullande 12 månaders kostnader, ex. personalkostnader / omsättning)
4. Benchmark mål ("t.ex. enhetskostnad under genomsnittet av jämförbara bolag konkurrenter, systerbolag")
5. Inget mål alls ("vi övervakar kostnadstrender och ingriper endast vid behov")

Mekaniken bygger på förtroende. Det finns dock en sak som kan hända när förtroende visas: någon kommer att missbruka det. Den enkla men felaktiga lösningen är att straffa alla för att någon gjorde något fel. Ett bättre alternativ är att ta itu med de inblandade och låta det få nödvändiga konsekvenser, vilket naturligtvis skall stå i proportion till händelsens svårighetsgrad. Detta kan innebära uppsägning, även om detta inte skulle hända så ofta. Det handlar inte om att vara mjuk och undvikande. Våra vägledande principer i UPAL guidar oss.

Ovan mekanismer måste bygga på ett "kostnadsmedvetet tänkesätt", men mekanismerna i sig själva stimulerar och utvecklar också ett sådant tänkesätt. Ledarskap driver kultur, på gott och ont.

## 2.5 Investeringsbedömningar för långsiktighet

Syftet med investeringsbedömningar är att göra bedömningar och kalkylering av investeringars långsiktiga lönsamhet. Alla investeringar skall bedömas för varje enskilt fall, utvärderas på affärsmässiga grunder, och inte vara baserad på en i förväg fastställd "årsbudget". Beroende på typ av investering skall olika kalkylmetoder användas: ex. återbetalningsmetoden, nuvärdesmetoden, annuitetsmetoden, internräntemetoden, tillväxtperioden. Vid stor osäkerhet kan optionsanalys användas för att bättre bedöma investeringen, till exempel när bolaget lanserar en helt ny produkt. Investeringskalkylen skall vid behov kompletteras med strategisk analys. Investeringsbeslut skall följa styrelse- och VD-instruktioner.

Men hur hanteras investeringar utan budget? Verksamheten kan när som helst vidarebefordra projekt/aktiviteter för godkännande. Hur "högt" man behöver gå regleras av en mandatstruktur som måste vara tillräckligt generös för att undvika att för många beslut som hamnar hos styrelsen. "Ja" eller "nej" till ett projekt/aktivitet beror på två saker:

1. Hur bra är investeringsprojektet - strategiskt, finansiellt och icke-finansiellt?
2. Har vi kapaciteten - ekonomiskt, organisatoriskt – som verksamheten ser ut idag?

## 2.6 Belöningsystem och motivation

Syftet med belöningsystem är att motivera, informera och attrahera medarbetare. Belöningsystem har potential att vara en högst värdefull del av Pulsens uppsättning av styrmedel. Dvs alla medarbetare skall känna sig rättvist kompenserade. Alla belöningsystem vilar definitionsmässigt på någon form av prestationsbedömning. Forskning visar att medarbetare med tydliga mål som blir belönade i enlighet med sina förväntningar är ofta mycket nöjda med sin arbetsplats. Belöningsystem kan påverka engagemanget positivt när medarbetare får möjlighet till ett större utbyte från sin organisation genom att bidra till densamma. Notera dock att belöningsystemet inte kan implementeras för att sedan löpa utan tillsyn; en ständig uppföljning och analys av dess effekter på verksamheten behövs. Prestation och ansvar (frihet att agera) är viktigt, och organisationen kan stödja detta genom att ge bekräftelse, t.ex. via befordran eller annan form av återkoppling. Strukturen av kompensationsmodeller bör vidare vara relativt stabila över tid för att undvika risken att kompensationsmodellerna blir kostnadsdrivande och konfliktskapande utan att driva prestation.

### 3 Sammanfattning

Pulsens nya dynamiska styrmodell syftar till att stödja organisatorisk agilitet. Styrmodellen bygger bland annat på principerna för Beyond Budgeting och använder flera olika, men sammankopplade, styrmedel. Viktigt är att olika styrmedel har olika syften (till skillnad från traditionell budget). Utifrån bolagens strategi sätts ambitiösa målsättningar. Målsättningarna syftar till att skapa högt satta, men uppnåbara, ambitionsnivåer. Målsättningarna utgår från respektive bolags syfte, vision, mission, affärsmodell, företagskultur och företagsstrategi. Om exceptionella omvärldsförändringar inträffar under löpande verksamhetsår, som gör att målsättningarna tappar sitt syfte, kan respektive styrelse besluta om justering av målsättningarna. Prognoser används för att säkerställa att man är på rätt väg mot målsättningarna, och att bolagen har rätt strategier. Visar prognosen att målsättningen inte kommer nås krävs åtgärder. Förändringar i prognosen skall ses som ett signalsystem på omvärldsförändringar som kan innebära identifierade strategiska möjligheter eller hot. Prestationsmätningarna syftar till att implementera strategier. Syftet med resursallokering och kostnadskontroll är att kunna anpassa verksamheten när omvärlden förändras under kontrollerad lönsamhet, medan syftet med investeringskalkylering är att göra bedömningar av långsiktiga investeringars lönsamhet. Belöningsssystem syftar till att motivera, informera, attrahera och behålla de allra duktigaste medarbetarna. Slutligen guidas vi av våra vägledande principer i UPAL.

Övergången till den nya styrmodellen sker succesivt där verksamhetsår 2021/22 är ett övergångsår. Vissa bolag inom Pulsenkonzernen kommer ligga kvar med en traditionell budgetstyrning, medan andra bolag kommer implementera styrmodellen snabbare. Ett konkret exempel på implementation av styrningen kan vara att den person/gruppering/avdelning som genomför ett förändringsinitiativ successivt kan bli mer autonoma genom att själva få mer ansvar kring prognos och uppföljning och identifiera nyckeltal men att fortsatt rapportera efter äldre strukturer. Vidare anpassas modellen till varje bolags unika kontext.

Dynamisk Styrning stödjer Pulsens organisatoriska förmåga att agilt verka i turbulenta affärskontexter. Därmed stödjer styrningen utveckling av strategier för att Pulsens framgångsrikt skall kunna anpassa sig till omvärldsförändringar, samtidigt som kapacitet kan säkerställa konkurrenskraft. Dynamisk Styrning bygger på ledarskaps- och styrprinciperna i Appendix 1.

## Appendix 1 - Principer för Dynamisk Styrning

### Ledarskapsprinciper

1. **Syfte** – Engagera och inspirera medarbetare kring visionära syften; inte kring kortsiktiga finansiella mål
2. **Värden** - Styr verksamheten genom gemensamma värderingar och sunda tankesätt; inte genom detaljerade regler och föreskrifter
3. **Öppenhet** – Gör information öppen för självreglering, innovation, lärande och styrning; begränsa inte information
4. **Organisation** – Odlar en stark känsla av tillhörighet och organisera runt ansvarstagande team; undvik hierarkisk kontroll och byråkrati
5. **Autonomi** – Vi har en grundsyn att lita på människor därför ger vi dem frihet att agera; straffa inte alla om någon skulle missbruka den
6. **Kunder** – Koppla ihop allas arbete med kundbehov; undvik intressekonflikter

### Styrprinciper

7. **Rytm** - Organisera styrprocesser dynamiskt kring affärsnytta och händelser; inte bara runt kalenderåret
8. **Målsättning** - Sätt SMART mål (specifikt, mätbart, accepterat, realistiskt, tidsatt); undvik fasta och övergripande "kaskadmål"
9. **Planer och prognoser** – Gör planering och prognoser enkla och opartiska processer; inte fasta och politiska övningar
10. **Resursallokering** – Uppmuntra till kostnadsmedvetenhet och gör resurser tillgängliga vid behov; inte genom detaljerade årliga budgetanslag
11. **Prestationsbedömning** – Utvärdera prestation holistiskt och med jämförande feedback med syfte att skapa lärande och utveckling; inte bara baserat på mätning och för belöningar
12. **Belöningar** – Belöna gemensam framgång gentemot konkurrens eller tidigare prestation som teamet kan påverka; inte mot fasta prestationsmål

Källa: Inspirerad från Beyond Budgeting Institute, [www.bbrt.org](http://www.bbrt.org)