

Matcha fram affären med en trimmad styrmodell

Vid slutet av dagen är det resultatet som räknas

För att nå ekonomisk framgång är en genomtänkt styrmodell ett bra stöd. För oss som har jobbat i både små, växande verksamheter och stora mogna sådana uppmärksammas styrningen ofta, men då inte för sina förtjänster – utan för sina brister.

I den expanderande verksamheten blir utmaningen att hinna med att etablera matchande mål och processer. Där finns en risk för otydlighet som följd och i värsta fall att någon del av organisationen drar åt fel håll. I den mogna affären blir man istället lätt statisk och saknar förmåga att följa förändring, eller målsätter och följer upp för många parametrar samtidigt bara av gammal vana, vilket också kan bidra till otydlighet.

Man förväntar sig att **ägarna** har formulerat sina förväntningar på den utveckling och ekonomi som ledningen är satt att leverera i någon sorts **direktiv**, inklusive vilken tidshorisont som gäller.

Styrmodellen måste anpassas efter verksamheten och målen, men att hitta rätt behöver inte vara komplicerat. Är man i en tidig expansionsfas bör intäkterna växa under de restriktioner som är satta, är man kapitalintensiv behöver man följa avkastning, bedriver man handel gäller det att följa marginalerna, driver man projekt ska dessa leverera tillräckliga bidrag, och så vidare. Består verksamheten av flera ben blir kompromisser och kombinationer ofta nödvändiga.

Verksamhetens **strategiska plan** kan – och ska – i vissa fall påverka styrmodellen, speciellt om den innebär en korri—gerad riktning. Styrmodellen är dock oftast robust med lång livslängd och kan därför bidra till att skapa en positiv kontinuitet i verksamheten.

Kraven på styrmodellen när den sjösätts eller förnyas är att den är **konsistent** med de långsiktiga målen, **tydlig** för alla delar av verksamheten att följa och **enkel** att kommunicera. Den sista punkten kan inte överskattas! Att trimma modellen efter dessa kriterier brukar ge bra belöningar.

För att nå ett maximalt ägarskap bör ansvariga chefer vara aktiva i processen att etablera verksamhetsmålen och initiativen i **affärsplanen**. Då gäller det att det finns processer och verktyg på plats så att planeringsarbetet inte uppfattas som tungrovt utan som en hjälp, samt att blickarna riktas mot ekonomifunktionen som ofta axlar ägarskapet för planeringen.

Finns då redan förväntningar på en aktiv, **affärsinriktad ekonomifunktion**? CFOn/ekonomi-chefen har en viktig ledaruppgift. Här uppstår frågan om förmågan och framförallt självbilden matchar det uppdrag man har? Och hur lyfter man sig över alla basrutiner som ska fungera och som alla utomstående tar för självklart att de fungerar?