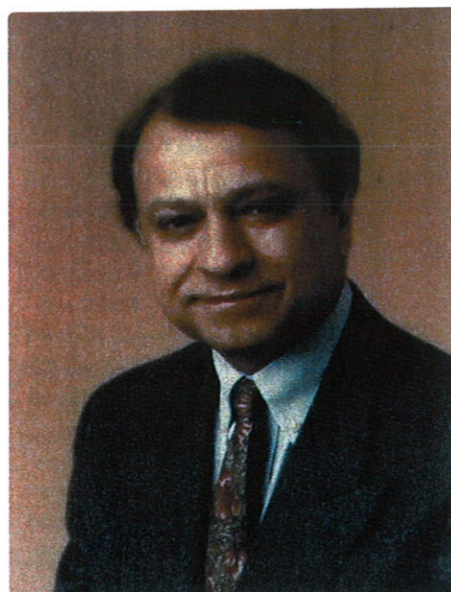


Att förändra företagskulturen

I den andra artikeln i sin serie på temat organisation och ledarskap argumenterar Amin Rajan för att det är nödvändigt att förändra företagskulturen inom kapitalförvaltningsindustrin. Det är dock en svår uppgift då förvaltare och analytiker är mer lojala med sitt arbete än sin arbetsgivare.

AV: AMIN RAJAN | ÖVERSÄTTNING: NIKLAS TELL



DEN LÅNGA NEDGÅNGEN på världens finansmarknader har tvingat fondbolag över hela världen att tänka om när det gäller vilken företagskultur de har – en företagskultur som normalt definieras som "hur vi gör saker här på kontoret". Förändringsarbetet fokuserar på att flytta fokus från kort-siktig personlig vinning för en liten elit till att istället fokusera på långsiktig framgång för bolaget.

Några har använt de konkurrenter de ser mest upp till som förebilder, såsom Capital International, Fidelity, Pimco och T. Rowe Price för att näm-

na några. De som gjort detta har dock snabbt insett att dessa ikoner har en unik DNA som är svår att kopiera. Hur som helst ger dessa framgångsrika företag få tips till utomstående som vill bygga uthålliga företag i dagens tuffa marknad – en marknad som bäst kan liknas vid en tryckkokare.

Förändringsprocessen

Den nödvändiga förändringen är en utmaning då kultur för de flesta fondbolag inte bara handlar om "hur vi gör saker" utan även om "vad vi gör". För de flesta har det handlat om att fokusera på kärnverksamheten

genom att:

- Fokusera produktutbudet
- Använda färre plattformar
- Lägga ut det som inte tillhör kärnverksamheten
- Utveckla nya distributionskanaler
- Koppla lön och bonus till fondernas avkastning

VAD SOM HÄNDE i företag som General Electric och Asea Brown Bowery kan ses som en nyttig läxa. Båda satsade på i stort sett samma åtgärder under 1990-talet. Trots det är ett av företagen mycket robustare än det andra idag. Anledningen var att GE var duktigare på att genomföra de valda åtgärderna. Bolaget förstod att det inte fanns något färdigt recept eller formel för att nå det som kallas "best practice"; företaget insåg också att det inte är enkelt att införa nya metoder till alla affärsområden. >

Många fondbolag befinner sig idag i samma situation som Europeiska banker och försäkringsbolag befann sig i efter den ekonomiska krisen 1990–1992

› Det viktigaste var hur företagsledningen interagerade med andra och hur de hantlade externa händelser.

Många fondbolag befinner sig idag i samma situation som Europeiska banker och försäkringsbolag befann sig i efter den ekonomiska krisen 1990–1992. De tvingades att omstrukturera sig för att fokusera på och kommunicera sina verkliga styrkor i en marknad som inte gav någon något gratis. Det kan därför vara intressant att återvända och se vad vi kan lära oss från vad som hände då.

NÄR JAG GÅR igenom resultaten efter cirka nio år är det ingen rolig läsning. Endast sju procent av de åtgärdsprogram som genomfördes lyckades. Resten var som man säger "long on intentions and short on deliverables", eller på svenska mycket snack och lite verkstad; företagen lyckades ändå tack vare en lång period av stark ekonomisk tillväxt.

Jag kan inte låta bli att tänka tillbaka på ett samtal jag hade med en koncernchef för en global bank som nästan gick omkull på grund av stora kreditförluster. Företaget inledde ett genomgripande kulturförändringsprogram 1990 som även omfattade lokalkontoren.

Jag frågade honom; "Hur skulle du beskriva bankens kultur innan ni genomförde programmet?"

"Då var det dog eat dog", svarade han.

"Och nu", frågade jag.

"Nu är det tvärt om", svarade han.

Det var tydligt att ju mer

Historien är full av förändringsprogram som är överkluddade med fina ord som säger allt om ingenting

saker förändrades, desto mer förblev de oförändrade. Det finns fem lärdomar som fondbolag kan ta med sig i sitt eget arbete.

För det första gäller det att fokusera på resultat och inte på insats.

Många förändringsprogram fokuserar på tok för mycket på företagets värderingar och mission statements och inte tillräckligt mycket på genomförande och resultat. Framgångsrika institutioner som Barclays, Deutsche Bank och ING förändrade ledningens beteenden genom att sätta tydliga resultatmål, ge nödvändiga resurser och belöna framgång.

För det andra är det viktigt att förstå att företagskultur kan ses som en stor geléklump: Om du inte skakar om den rejält kommer den att återfå sin ursprungliga form. Det är oklokt att underskatta styrkan och dragningskraften som finns i historien. Det är lika oklokt att tro att förändringsarbete är enkelt och utan smärta. Om det inte gör ont funkade det inte. Det oväntade händer alltid.

För det tredje handlar förändringsarbete om att få de anställda engagerade. Det är avgörande att personer på ledningsnivå har övertygande svar

på de fyra frågor som de flesta anställda ställer när ett företag genomgår en förändring:

- Riktning: vilka är målen och varför?
- Leverans: har vi resurserna att leverera?
- Effekt: vilken effekt kommer målen att ha på individuella team?
- Motivation: vad vinner jag på detta?

För det fjärde gäller det att endast lova det man faktiskt kan leverera. Historien är full av förändringsprogram som är överkluddade med fina ord som säger allt om ingenting. Det handlar ofta om överdrifter där företagen lovar mer än de kan hålla på grund av tuff konkurrens. Det värsta är dock att detta ger grogrund för cynism som skadar även vettiga förslag.

Till sist gäller det att komma ihåg att det geniala i en strategi ligger i genomförandet och inte i designen. En tydlig tanke leder till tydliga handlingar. Det betyder att alla nya idéer om företagets tillväxt måste testas för att säkerställa att de är realistiska. Idéer som ska genomföras måste prioriteras och få tillräckliga resurser. De

EN FÖRÄNDRAD AFFÄRSMODELL

	1990-talet Stelbent = plattfotad	2000-talet Snabbhet = lättfotad
Struktur	<ul style="list-style-type: none"> • Gör allt • Kommando och kontroll • Vertikal integration • Många nivåer 	<ul style="list-style-type: none"> • Kärnverksamhet • Boutique • Horisontell integration • Mindre hierarki
Dominerande drag	<ul style="list-style-type: none"> • Svag företagsledning • Svag finansiell kontroll • Skalfördelar 	<ul style="list-style-type: none"> • Starkt ledarskap • Finansiellt ansvar • Economies of scope
Externa relationer	<ul style="list-style-type: none"> • Begränsad outsourcing • Lokala leverantörer • Ingrodd arrogans 	<ul style="list-style-type: none"> • Växande andel outsourcing • Globala leverantörer • Externa allianser
Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Agerar som ensamvargar • Ingen röd tråd i verksamheten • En kultur av bortförklaringar • Fokus på insats • Jobbsäkerhet baserad på förmyndarmentalitet 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbetar i små team • Röd tråd i verksamheten • Individuellt ansvar • Fokus på resultat • Jobbsäkerhet baserad på prestation

Källa: CREATE-Research 2006.

måste övervakas och utvärderas och genom hela kedjan måste ledningen ta hänsyn till lokala skillnader.

Som en del av planeringen tog framgångsrika banker också fram strategier som innehöll olika mål, såsom bas scenario, aggressivt scenario och mycket aggressivt scenario. Det gjorde det möjligt för ledningen att tänka igenom vilka steg företaget måste ta för att nå framgång och vilka resurser som krävs för att nå dit. Dessa banker arbetade efter principen att om få affärsplaner överlever i verkligheten så gäller det att vara en framgångsrik opportunist och fånga affärsmöjligheterna i flykten.

När man tittat tillbaka på alla de förändringsprogram som genomförts finns det en uppsjö misslyckanden både inom och utanför den finansiella sektorn. Det betyder

inte att det är fel på förändringsprogram som koncept. Misslyckandena har kommit i genomförandet på grund av för lite sunt förnuft. Att förändra medarbetarnas tankebanor kräver djup kunskap om mänskligt beteende och en förmåga att svara trovärdigt på de frågor som ofta ställs i dessa situationer.

Det är också värt att notera att de förändringar som beskrivs ovan kan ses som första steget i en raket – nödvändiga men inte tillräckliga. Framgången bygger på stora förändringar i hur folk tänker.

Varför är nya tankebanor nödvändiga?

I den globala förvaltningsindustrin har kulturella förändringar varit en tydlig vattendelare där affärsmodeller har gått från stel till flexibel (se graf). Detta har i sin tur medfört två

tankekämsiga förändringar:

- Från förmyndarmentalitet till prestation: Mer fokus på resultat än insats och mer fokus på kund istället för på sig själv.
- Från fokus på rättigheter till att tänka som egenföretagare: Mer fokus på ansvar än position och mer fokus på meriter än på anställningstid.

DESSA FÖRÄNDRINGAR handlar om att skapa det lilla företagets inställning hos stora företag. Det har hänt relativt lite på detta område: att förändra beteenden i personalintensiva företag kräver tid, passion och uthållighet från företagsledningen. Än så länge har de gömt sig och gjort som alla andra. Inte minst på grund av att de nödvändiga förändringarna har skapat oväntade

› sidoeffekter. Inte minst vad gäller nivån på kompensation.

UPPGIFTEN KAN KÄNNAS oöverstiglig när det går upp för ledningen att personer i front office (förvaltare etc) – precis som kunskapsarbetare inom andra branscher – kan ses som små Einsteins. De är individualister och har en känsla för vilket värde de tillför och de tvekar inte att byta arbetsgivare, vilket beskrevs i den förra artikeln i denna serie¹. De är svåra att motivera, behålla och gruppera.

Dessa personers framgång beror i hög utsträckning på en tydlig ledarstil och dessa personer ser mer till vad ledningen gör än vad de säger. Ledningen måste därför kunna kombinera en försiktig styrning med intensiv kommunikation och

de måste kunna utmana med nyfikenhet snarare än piska.

Slutsatser

Då kapitalförvaltning innehåller hantverksmässiga inslag krävs att strategiska processer sätter tydliga mål för verksamheten. Det krävs även att genomförandet inte blir personligt, men att tydliga ansvarsområden definieras som återknyter till de bestämda målen. Vi börjar se denna typ av strategiska processer, men det går mycket långsamt.

Om processerna inte blir tydliga och följer de steg som utmålats ovan riskerar förändringsprocesserna att pågå lika länge som den kris som framtvingade dem.

Erfarenheten från andra branscher visar att förändringsprocesser tar tid och

kräver uthållighet: personliga inställningar måste förändras och ofta har det krävts mer än en kris innan det skett.

Det finns ett kinesiskt ordspråk som säger; "Personen som flyttade ett berg började med att flytta på små stenar". I den globala kapitalförvaltningsindustrin är de förändringsprocesser som genomförts så här långt på riktigt, men de kan jämföras med att plocka bort små stenar och är därför endast en förberedelse för att flytta berget.

AMIN RAJAN ÄR VD FÖR
CREATE RESEARCH
– EN BRITTISK TANKEMEDJA SOM
SPECIALISERAR SIG PÅ FRAMTIDA
TRENDER INOM KAPITALFÖRVALTNING.

Denna artikel baseras på två analysrapporter som författaren nyligen genomfört. För att erhålla gratis kopior på dessa rapporter kan du skicka ett email till amin.rajan@create-research.co.uk

¹ Fondbranschen Nr 02, april-maj 2007 (sidan 47-49).