

# Affärsmässig smidighet är avgörande i tider av ekonomisk osäkerhet

Förmågan att reagera smidigt och effektivt när omständigheterna förändras är en avgörande faktor för företagens överlevnad och framgång.

**D**e senaste åren har påmint oss om hur snabbt ekonomiska omständigheter kan förändras. Covid-19-pandemin, geopolitiska spänningar, och uppgången i den globala inflationen har tvingat företag att anpassa sig till plötsliga förändringar i efterfrågan, leveranskedjor och finansieringsvillkor. Under sådana omständigheter är förmågan att reagera smidigt och effektivt – vad ekonomer och affärlärda kallar affärsmässig smidighet (corporate agility) – en avgörande faktor för överlevnad och framgång (Alchian, 1950).

Perioder av ekonomisk osäkerhet reducerar i regel företags investeringar, rekryteringar och innovationer, då företagsledarna blir försiktiga och prioriterar kortsiktig stabilitet (Baker et al., 2016).

En del företag klarar trots allt av att upprätthålla sin prestanda och även att ta tillvara nya möjligheter mitt i turbulensen. Vad som utmärker dessa företag är inte nödvändigtvis deras storlek eller sektor eller tillgången till kapital, utan snarare deras förmåga att känna av förändringar i verksamhetsmiljön och svara på dem med

**Sing Thoi Mai** är biträdande professor i finans och redovisning vid Lissabons universitet. Han disputerade i ämnet finansiell ekonomi vid Hanken 2024.



snabbhet, flexibilitet och kreativitet. De har med andra ord omställningsförmåga eller agilitet.

## Sätt att mäta affärsmässig smidighet

Medan begreppet agilitet länge diskuterats i forskningen kring drift och ledning (t.ex. Kumar och Motwani, 1995; Cho et al., 1996; Menor et al., 2001; Ganguly et al., 2009), är dess finansiella och ekonomiska implikationer mindre utforskade. (t.ex. Lehn, 2018; 2021). Denna artikel förklarar hur affärsmässig smidighet kan mätas genom att använda maskininlärning, belyser det strategiska värdet av att vara smidig och vad företagen kan göra för att öka sin agilitet. Syftet med diskussionen är att överbrygga akademisk forskning och praktisk förståelse, och betona värdet av att

**created**

**changed  
environment**

**developed**

**threats**

**respond**



vara smidig i en värld där osäkerheten är det enda som är konstant.

Även om agilitet brett erkänns som en värdefull förmåga hos en organisation, är det också ett abstrakt och mångdimensionellt begrepp (Gunasekaran, 1999; Seethamraju, 2006), vilket gör det svårt att observera och kvantifiera. Agilitet omfattar ett företags smidighet att känna av förändringar i verksamhetsmiljön, fatta beslut vid rätt tidpunkt och implementera strategisk respons – vilket allt innehåller ogripbara faktorer såsom ledarskap, kultur och informationssystem (Dove, 1995). Traditionella förhållningssätt, såsom fallstudier eller vd-undersökningar, fångar bara en del av denna komplexitet och de inskränker sig till små urval eller subjektiva uppfattningar (se Kumar och Motwani, 1995; Metes et

Elkraftföretaget Pacificorps 10-K-rapport 2013 är späckad med ord som signalerar hög agilitet. På bilden företagets kraftverk Lake Side i Utah. Foto: Mscalora

al., 1998; Dove, 2001; Datta, 2006). En sammanhängande mätning av agilitet inom tusentals företag över tid förutsätter därför ett mer skalbart och objektiva grepp.

För att möta denna utmaning utvecklar Colak och Mai (2022) ett maskininlärningsbaserat mått på affärsmässig smidighet. Maskininläring är en pålitlig teknik för att mäta mångdimensionella begrepp såsom affärsmässig smidighet (Mullainathan och Spiess, 2017; Goldstein et al., 2021). Metoden bygger på textanalys av företags årsrapporter (i 10-K-form) inregistrerade vid U.S. Securities and Exchange Commis-

sion (SEC). Dessa rapporter innehåller rikthaltig kvalitativ information om företagens operationer, risker och strategiska svar på föränderliga marknadsomständigheter.

Genom att använda en ordinbäddningsmodell känd som word2vec, lär sig algoritmen hur ord uppträder tillsammans i en kontext och fångar deras semantiska relationer. Detta gör det möjligt för modellen att identifiera och kvantifiera mönster i hur företag diskuterar utmaningar och svar på dem.

Måttet på agilitet konstrueras som ett förhållande mellan hur mycket av företagets rapportering betonar ett "respons"-språk i förhållande till ett "hot"-språk. Agilitet är lika med respons plus hot.

Företag som för frekventa diskussioner om åtgärder som "svara på", "reagera", "justera", "innovera", "omstrukturera" eller "anpassa sig" när de konfronteras med externa risker signalerar en högre grad av agilitet. Till exempel innehåller elkraftföretaget Pacifi-corp's 10-K-rapport 2013 följande mening: "PacifiCorp has identified critical assets, **created** an effective management structure to **respond to threats** and **developed** several approaches to security to meet the **changed environment**."

Omvänt ter sig företag som primärt fokuserar på hot utan att beskriva proaktiva svar som mindre smidiga. Resultatet av mätningen ger ett kontinuerligt mått på agilitet på företagsnivå och det kan jämföras över olika sektorer och över tid.

Vad som utmärker detta mått är dess kombination av skalbarhet, objektivitet och ekonomisk relevans. Det kan tillämpas på alla offentligt listade företag med standardrapportering, och det gör det användbart för att studera agilitet genom hela ekonomin snarare än i enskilda fall. Till skillnad från undersökningsbaserade mätningar förlitar det sig inte på ledningens självupp-

fattning eller subjektiva tolkningar. I stället extraheras konsistenta signaler från företagens egen kommunikation med hjälp av datadriven teknik.

### Det strategiska värdet av affärsmässig smidighet

I dag möter företagen ett vidsträckt fält av utmaningar: monetär åtstramning, avbrott i leveranskedjorna, pandemier och geopolitisk instabilitet. När sådana chocker slår till måste företagen snabbt besluta om att anpassa den operativa verksamheten, investeringar och finansieringsstrategier. Smidiga företag ägnar sig inte enbart åt att reagera; de förutser och förbereder sig (Dove, 1995). De omallokerar resurser, omformar processer, och anpassar strategier på sätt som rigida företag inte är kapabla till, så att de översätter anpassningsförmågan till mätbart ekonomiskt värde.

Colak och Mai (2022) undersöker hur smidiga företag hanterar sin utsatthet för olika former av hot, inklusive ekonomiska kriser. Studien kommer till att smidiga företag regelbundet övervinner sina mindre smidiga likar under kristider. Både under den globala finanskrisen 2008 och covid-19-pandemin upplevde smidiga företag en mindre nedgång i aktieavkastning och kapitalets omsättningshastighet, lönsamhet, investeringar och anställningar. Kvantitativt har företag i den högsta tio procenten av agilitet uppskattningsvis 20 procent lägre aktieexponering mot kriser än företagen som befinner sig i den lägsta 10 procenten av agilitet<sup>1</sup>. Denna upptäckt betonar agilitet som en primär källa till resiliens då finansiella marknader och reell verksamhet är under tryck.

Colak och Mai undersöker också hur smidiga företag hanterar sin utsatthet för osäkerhet i penningpolitik, vilket är en av de mest frekventa och mäktiga källorna till



Konsumentvarubolaget Procter & Gambles vändning startade 2017–2018, då företaget minskade den centraliserade kontrollen och återställde större autonomi till grupper på varumärkes- och marknadsnivå. Fairy och Duracell är två av Procter & Gambles varumärken. Foto: Synnöve Rabb

makroekonomisk risk. Då centralbanker justerar räntor eller marknaderna är osäkra om vilken riktning policyn i framtiden tar, stöter de flesta företag på volatilitet i finansieringskostnader och värderingar. Tidigare artiklar tyder på negativa effekter av osäkerhet i penningpolitiken på företagens prestanda (Husted et al., 2020). Detta resultat tyder på att osäkerhet i penningpolitiken är en signifikant form av hot, och sålunda förväntas smidiga företag hantera detta hot på ett effektivt sätt.

Studien visar att aktier i smidiga företag är avsevärt mindre känsliga för chocker i penningpolitiken och för den osäkerhet som omger dem. Med andra ord bibehåller smidiga företag större stabilitet då de monetära villkoren stramas åt. Detta tyder på att affärsmässig smidighet gör det möjligt för företag att bättre implementera sin önskade

bolagspolicy utan att belastas av makroekonomisk osäkerhet.

Vad förklarar denna fördel? Smidiga företag är proaktiva i riskhantering. När osäkerheten uppenbarar sig tillämpar de aktivt tekniker för att dämpa osäkerheten, såsom finansiellt skydd, diversifiering av investeringar och finansieringskällor, och kvantifiering av riskerna genom simulering och känslighetsanalyser, eller modeller för risknivån i investeringar. Snarare än att vänta på att chockerna går förbi ägnar de sig åt kontinuerlig förberedelse – genom att ständigt bedöma sårbarheter och genom att stresstesta sina strategier. Denna proaktiva hållning tillåter dem att upprätthålla investeringar och bibehålla strategisk flexibilitet även då kreditvillkoren försämrats eller marknadsvolatiliteten är gäckande.

På det hela taget finns belägg för att agilitet är en källa till strategisk fördel snarare än en biprodukt av operativ verksamhet. Följande avsnitt går till de underliggande mekanismerna för organisation och styrning som gör det möjligt för företag att odla denna förmåga.

### Hur man blir smidigare

Detta avsnitt summerar nyckelfaktorerna som driver affärsmässig smidighet utifrån insikter från tidigare undersökningar (t.ex. Lehn, 2018; 2021; Li et al., 2023), även om mycket återstår att lära. Många avgörande faktorer har med ledningsstrukturer, inkluderande graden av decentralisering, tillämpning av standardiserade processer och sammansättningen och storleken av bolagsstyrelsen att göra. Dessa faktorer påverkar hur effektivt företag kan förnimma förändringar i sin omgivning och svara på dem snabbt och flexibelt.

En avgörande faktor i smidigheten är graden av decentralisering i beslutsfattandet. Lehn (2021) bygger på klassiska insikter

av Hayek (1945) och Jensen och Meckling (1992) för att tala för att företag blir smidiga då beslutsrätten är delegerad till individer eller enheter som innehar specifik, lokal kunskap. I en dynamisk miljö tar det tid och skapar flaskhalsar att överföra sådan kunskap till en central auktoritet, vilket bromsar anpassningen. Decentraliserade styrningsstrukturer gör det möjligt för chefer att komma närmare den operativa nivån och kunderna för att agera snabbt och experimentera i realtid.

Vikten av en sådan möjlighet betonas också av Li et al. (2023), som utvecklar en dynamisk teori om organisatorisk smidighet. De argumenterar för att anställdas möjlighet att anpassa sitt agerande till lokal information främjar ansvarstagande och innovationer, medan överdriven tilltro till centraliserade, regelbaserade processer gradvis kan urholka anpassningsförmågan. Deras analys betonar att smidigheten är starkast då företagen upprätthåller trovärdiga incitament för lokala initiativ och undviker att återfalla till rigida, standardiserade rutiner efter kriser. Tillsammans pekar dessa undersökningar på att decentraliserat beslutsfattande förhöjer smidigheten genom att göra det möjligt att snabbt och effektivt använda lokal kunskap, förutsatt att organisationen upprätthåller tillräcklig koordination och incitament för initiativ.

### **Standardiserade processer**

I nära förbindelse med decentralisering står införandet av standardiserade processer – regler och rutiner som vägleder arbetet i olika delar av organisationen. Såsom Li et al. (2023) visar uppstår sådana processer ofta som respons på kriser då chefer söker större kontroll och stabilitet. Standardisering kan öka koordineringen och säkra tillförlitlig prestanda, men den begränsar också manöverutrymmet och förmågan till flexibel

## **”I en ekonomi som karakteriseras av återkommande chocker, kräver upprätthållande av agilitet en medveten balanserande kontroll för att bevara konkurrenskraften över tid.”**

respons på lokal information. Över tid kan tilltro till rigida procedurer få företag att tappa sin adaptiva förmåga.

Li et al. (2023) beskriver denna dynamik som smidighetens bräcklighet: kortsiktig stabilitet som uppnås genom standardisering underminerar i själva verket den långsiktiga anpassningsförmågan. I den meningen är standardisering motsatsen till decentralisering. Medan decentraliserade strukturer gör det möjligt för anställda att agera utifrån lokal kunskap, centraliserar standardiserade regler befogenheterna och inskränker initiativen. Smidiga företag söker därför balans – genom att använda standardiserade processer som grund för koordinering, inte som ett substitut för lokalt beslutsfattande.

### **Storleken på bolagsstyrelsen**

Styrelsens omfattning spelar en avgörande roll för hur snabbt företag kan ta strategiska beslut. Enligt Lehn (2018, 2021) tenderar mindre styrelser att vara smidigare eftersom de stöter på lägre kostnader för koordinering och är mindre utsatta för problem med fripassagerare. Medan stora styrelser ofta erbjuder olika perspektiv och starkare uppföljning, kräver de ofta mer överväganden vilket gör beslutsprocessen långsammare.

Empirisk evidens av Colak och Mai

(2022) bekräftar dessa förutsägelser. Företag med mindre styrelser brukar placera sig högre i agilitetsmättet som härletts ur deras 10-K-redovisningar. Sambandet är både ekonomiskt och statistiskt signifikant, och det indikerar att flexibla ledningsstrukturer leder till snabbare och bättre anpassad strategisk respons. Detta resultat sammanfaller med tidigare studier (t.ex. Linck et al., 2008; Lehn et al., 2009), som visar att företag som möter höga tillväxtmöjligheter eller teknologisk disruption har en tendens att införa mindre styrelser för att underlätta snabbt beslutsfattande.

### **Bolagsstyrelsens sammansättning**

Styrelsens sammansättning har även inverkan på den affärsmässiga smidigheten. Lehn (2021) framför att självständiga direktörer är väsentliga för översynen, medan en överrepresentation av utomstående kan minska agiliteten eftersom de saknar detaljerad, företagsspecifik kunskap och är tvungna att förlita sig på information som förmedlats av ledningen – en process som tar tid. Styrelser som domineras av insiders, eller sådana som har en balanserad blandning av insiders och informerade outsiders, kan agera snabbare då omständigheterna förändras.

I samklang med denna syn finner Colak och Mai (2022) ett negativt förhållande mellan styrelsens självständighet och den affärsmässiga smidigheten, med framhävning av en balansgång mellan tillsyn och reaktionsförmåga. Företag som verkar inom volatila industrier kan dra nytta av att rekrytera direktörer som kombinerar självständighet med specialiserad expertis och djup förtrogenhet med framväxande teknik och tillväxtmarknader.

### **Slutsatser och diskussioner**

Denna artikel visar att affärsmässig smidighet är en ekonomiskt viktig kapacitet som

systematiskt varierar mellan företag och som formas av hur organisationen och styrningen väljs. För chefer och beslutsfattare pekar resultaten på konkreta organisatoriska hävstänger genom vilka agiliteten kan utvecklas. Styrningsmodeller som delegerar beslutsrätt till informerade chefer och grupper närmare den operativa nivån tillåter företagen att ge snabbare respons då omständigheterna förändras, medan standardiserade processer borde ge stöd för koordinering och ansvarsskyldighet utan att inskränka lokala initiativ eller experiment. Styrelsens sammansättning har också betydelse: mindre, välinformerade styrelser med relevant expertis kan underlätta strategiska beslut i rätt tid, i synnerhet i volatila omgivningar.

Ett välkänt exempel är konsumentvarubolaget Procter & Gambles vändning som startade 2017–2018 under vd David Taylor, då företaget minskade den centraliserade kontrollen och återställde större autonomi till grupper på varumärkes- och marknadsnivå, för att möjliggöra snabbare respons på konsumentefterfrågan och en påföljande förbättring av prestandan.

Det är viktigt att agilitet inte är en engångsinvestering utan ett pågående organisatoriskt val. Företag som svarar på osäkerhet genom att lägga lager av kontroll och rigida regler kan uppnå kortsiktig stabilitet till priset av långsiktig anpassningsförmåga. I en ekonomi som karakteriseras av återkommande chocker, kräver upprätthållande av agilitet en medveten balanserande kontroll för att bevara konkurrenskraften över tid.

Översättning från engelska: Mikael Kosk

<sup>1</sup>Aktieexponering mot kriser är att strategiskt placera kapital i bolag eller sektorer som inte påverkas så mycket av nedgångar eller geopolitisk oro, reds anm.

## Referenser

- Alchian, A. A. (1950). Uncertainty, evolution, and economic theory. *Journal of Political Economy*, 58(3), 211-221.
- Baker, S. R., Bloom, N., and Davis, S. J. (2016). Measuring economic policy uncertainty. *The quarterly journal of economics*, 131(4), 1593-1636.
- Cho, H., Jung, M., and Kim, M. (1996). Enabling technologies of agile manufacturing and its related activities in Korea. *Computers & Industrial Engineering*, 30(3), 323-334.
- Colak, G., & Mai, S. T. (2022). Corporate Agility and Monetary Policy Transmission. Available at SSRN 4368437.
- Datta, S. (2006). Agility measurement index: a metric for the crossroads of software development methodologies. In *Proceedings of the 44th annual Southeast regional conference* (pp. 271-273).
- Dove, R. (1995). Measuring agility: The toll of turmoil. *Production*, 107(1), 16-18.
- Dove, R. (2001). *Response ability: the language, structure, and culture of the agile enterprise*. John Wiley & Sons.
- Ganguly, A., Nilchiani, R., and Farr, J. V. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises. *International Journal of Production Economics*, 118(2), 410-423.
- Goldstein, I., Spatt, C. S., and Ye, M. (2021). Big data in finance. *Review of Financial Studies*, 34(7), 3213-3225.
- Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: a framework for research and development. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 87-105.
- Hayek, Friedrich A., (1945). The use of scientific knowledge in society. *American Economic Review*. 35 (4), 519-530.
- Husted, L., Rogers, J., and Sun, B. 2020. Monetary policy uncertainty. *Journal of Monetary Economics*, 115, 20-36.
- Jensen, Michael C., Meckling, William H., (1992). Specific and general knowledge, and organizational structure. <http://papers.ssrn.com/ABSTRACT=6658>, also published in. In: Werin, Lars, Wijkander, Hans (Eds.), 1992 *Contract Economics*. Blackwell, Oxford.
- Kumar, A., and Motwani, J. (1995). A methodology for assessing time-based competitive advantage of manufacturing firms. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Lehn, K. M., Patro, S., & Zhao, M. (2009). Determinants of the size and composition of US corporate boards: 1935-2000. *Financial management*, 38(4), 747-780.
- Lehn, K. (2018). Corporate governance, agility, and survival. *International Journal of the Economics of Business*, 25(1), 65-72.
- Lehn, K. (2021). Corporate governance and corporate agility. *Journal of Corporate Finance*, 66, 101929.
- Li, J., Mukherjee, A., & Vasconcelos, L. (2023). What makes agility fragile? A dynamic theory of organizational rigidity. *Management Science*, 69(6), 3578-3601.
- Linck, J. S., Netter, J. M., & Yang, T. (2009). The effects and unintended consequences of the Sarbanes-Oxley Act on the supply and demand for directors. *The Review of Financial Studies*, 22(8), 3287-3328.
- Menor, L. J., Roth, A. V., and Mason, C. H. (2001). Agility in retail banking: a numerical taxonomy of strategic service groups. *Manufacturing & Service Operations Management*, 3(4), 273-292.
- Metes, G.S., Bradish, P., and Gundry, J. (1998). *Agile networking: Competing through the internet and intranets*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Mullainathan, S., and Spiess, J. (2017). Machine learning: an applied econometric approach. *Journal of Economic Perspectives*, 31(2), 87-106.
- Seethamraju, R. (2006). Influence of enterprise systems on business process agility. In *Global conference on emergent business phenomena in the digital economy (ICEB+ eBRF)* (pp. 1-7).