



Det här verket har digitaliserats vid Göteborgs universitetsbibliotek och är fritt att använda. Alla tryckta texter är OCR-tolkade till maskinläsbar text. Det betyder att du kan söka och kopiera texten från dokumentet. Vissa äldre dokument med dåligt tryck kan vara svåra att OCR-tolka korrekt vilket medför att den OCR-tolkade texten kan innehålla fel och därför bör man visuellt jämföra med verkets bilder för att avgöra vad som är riktigt.

This work has been digitized at Gothenburg University Library and is free to use. All printed texts have been OCR-processed and converted to machine readable text. This means that you can search and copy text from the document. Some early printed books are hard to OCR-process correctly and the text may contain errors, so one should always visually compare it with the images to determine what is correct.



Rapport

R27:1973

TEKNIKA HÖRSKOLEN I LUND
SEKTOR FÖR BYGGGÅVA
BYGGGÅVA

Långsiktig planering i byggföretag

Byggeforskningen

R27:1973

Långsiktig planering har behandlats vid företagsledarkonferenser inom SBEF. Denna studie, som genomförts för att öka kunskaperna och bredda diskussionen, har gjorts i samarbete med Stiftelsen Företagsadministrativ Forskning, SIAR, och två byggföretag, Widmark & Platzer AB i Stockholm och Öberg & Co Byggnads AB i Luleå.

Rapporten behandlar inledningsvis behov av långsiktig planering, begrepp och teorier. Prognosmetoder behandlas såväl teoretiskt som med praktisk anknytning. De avslutande kapitlen informerar om långsiktig planering i ett antal byggföretag.

I kapitel 1, Ett långsiktigt perspektiv i byggföretag, beskrivs kopplingen mellan samhälle, bransch och företag när det gäller planering. Intresset för samhälllig planering har ökat alltmer och det femåriga planeringsperspektivet, som bl a återfinns i långtidsutredningarna, börjar kompletteras med planering som sträcker sig 20–25 år fram i tiden. Intresset för planeringsproblem har lett till att nya planeringsmetoder utvecklats och genom den nödvändiga kopplingen planering – prognos har även intresset för prognosverksamhet ökat och nya prognosmetoder utvecklats. Vid jämförelse med andra branscher framstår byggbranschen såsom tämligen hårt reglerad, något som försvårar långsiktplanering. Övergången från säljarens till köparens marknad med åtföljande strukturella förändringar, torde dock ha ökat intresset för långsiktig planering i byggföretagen.

I kapitel 2, Några begrepp med anknytning till långsiktig planering, redovisas olika sätt att dela upp planering. När det gäller tidsperspektivet kan man skilja mellan kortsiktig planering, medel- och långsiktig planering, långsiktig planering och perspektivplanering. Begreppet projektplanering intar en särställning genom att ett projekt karakteriseras av att det har en begränsad omfattning i tiden, som dock kan vara mycket varierande. Man skiljer mellan totalplaner och delplaner. Mest anknytning till långsiktig planering har begreppet strategisk planering till skillnad från genomförandeplanering, även kallad taktisk planering. Strategisk planering rör företagets verksamhet i stort och utmynnar i val av strategier. Några olika strategier diskuteras. Genomförandeplaneringen

rör företagets löpande verksamhet. Olika styrformer diskuteras. Speciell uppmärksamhet ägnas åt målstyrning. Avslutningsvis behandlas i korthet de anställdas medinflytande och medbestämmande i planerings- och beslutsprocessen.

Kapitel 3, Några utgångspunkter för långsiktig planering, utgör, som nämnts i förordet, en sammanfattning av Eric Rhenmans bok "Företaget och dess omvärld". Sammanfattningen har gjorts i form av tio praktiska regler för långsiktplanering i byggföretag:

- "Vi är annorlunda"
- Sök förstå förändringarna i omvärlden för att förstå företagets problem
- Lös akuta problem först
- Bristande effektivitet beror på bristande överensstämmelse mellan företaget och miljön eller mellan delsystem i företaget
- Förvärva och utnyttja handlingsfrihet
- Systemutveckling och strategival
- Varning för ytlighet i långsiktplanerande
- Varning för övertro på prognoser
- Vem gör vad i långsiktplanering
- Det gäller Dig själv

I kapitel 4 görs en utförlig genomgång av det källmaterial och de informationsvägar, som är av betydelse när det gäller att samla underlag för prognoser i byggsammanhang. De källor som tas upp är bl a ekonomisk och politisk debatt, offentliga utredningar, statsverkspropositionen, långtidsutredningar, länsplaneringen, arbetsmarknadsverkets prognoser, konjunkturinstitutets prognoser, bostadsbyggnadsprogram, vägplaner, sjukvårdsplaner, skolbyggnadsplaner, industrins investeringsplaner och olika former av periodisk statistik.

I kapitel 5 betonas sambandet mellan prognos och planering. Det är väsentligt, att man väljer prognosmetod med utgångspunkt från den aktuella ambitionsnivån i planeringen. Planeringen i företag kan ses som en kontinuerlig process, som innehåller vissa moment, där kraven på översiktighet dominerar och andra moment, där kraven på detaljnoggrannhet dominerar. Det kan ofta vara lämpligt att arbeta med ganska grova och enkla omvärldsmodeller. Det finns stor risk för skenbar noggrannhet i prognoser, speciellt om de prognosmeto-

Nyckelord:

byggverksamhet, långsiktplanering, byggföretag, planeringsmetoder, prognosmetoder

Rapport R27:1973 avser anslag E432 från Statens råd för byggnadsforskning till Svenska Byggnadsentreprenörföreningen.

UDK 65.012.2:69
69.007.1

SfB A
ISBN 91-540-2130-8

Sammanfattning av:

Långsiktig planering i byggföretag. En rapport utarbetad inom Svenska Byggnadsentreprenörföreningen, 1973. (Statens institut för byggnadsforskning) Stockholm. Rapport R27:1973, 201 s., ill. 30 kr.

Rapporten är på svenska med svensk och engelsk sammanfattning.

Distribution:

Svensk Byggtjänst
Box 1403, 111 84 Stockholm
Telefon: 08-24 26 80

Grupp: produktion

der som är lämpade för kortsiktiga prognoser används för prognoser på lång sikt.

Kapitel 6 är en sammanfattning av en undersökning, som syftade till att kartlägga större byggföretags inställning till och erfarenhet av långsiktsplanering. Totalt har fjorton byggföretag medverkat i undersökningen. Förutsättningarna för långsiktsplanering i byggföretag upplevs som mindre goda, men behovet av sådan planering tycks öka. I sju av de aktuella företagen fanns organisatoriska enheter, vars uppgift helt eller delvis hade anknytning till strategisk planering av långsiktig karaktär. Denna verk-

samhet utmynnar dock sällan i formella långsiktiga planer utan kan snarare sägas ha till syfte att förse företagsledningen med beslutsunderlag för strategiska beslut. I vissa företag bedöms långsiktsplaneringen vara så väsentlig, att den handläggs på företagsledningsnivå, i andra företag är denna verksamhet delegerad och handläggs ofta inom marknadsfunktionen.

I kapitel 7 och kapitel 8 redovisas i intervjuform erfarenheter av det långsiktsplaneringsarbete, som var för sig bedrivits i Widmark & Platzer AB och Öberg & Co Byggnads AB, innan dessa två företag gick samman.

I bilaga I görs en tämligen utförlig presentation av olika aktuella prognosmetoder. En uppdelning görs på explorativa metoder, intuitiva metoder och normativa metoder. De explorativa metoderna indelas vidare i två undergrupper, tidsanalyser och orsaksanalyser.

I bilaga II redovisas ett försök med delfimetoden, som gjorts inom SBEF. Delfimetoden kan uppfattas som en prognosmetod, men kan även ses som en metod för gruppbedömningar, som kan användas i icke prognossammanhang. Metoden är förhållandevis enkel att tillämpa.

Long-term planning in construction firms

Long-term planning has been one of the themes of managerial conferences arranged by SBEF (The Associated General Contractors and House Builders of Sweden). This study, the aim of which is to improve our knowledge of the subject and broaden our scope for discussion, was conducted in collaboration with Scandinavian Institutes for Administrative Research, SIAR, and two building firms, Widmark & Platzer AB in Stockholm and Öberg & Co Byggnads AB in Luleå.

The report opens by dealing with the need for long-term planning and with the concepts and theories pertaining to it. Methods of forecasting are examined from both theoretical and practical standpoints. The concluding chapters deal with long-term planning as applied by a number of building firms.

Chapter I, Building firms in a long-term perspective, describes the relationship between the community, the building trades and the actual firms in respect of long-term planning. Interest in community planning is on the increase and the five-year planning perspective is beginning to be supplemented by plans covering periods of 20–25 years ahead. Interest in planning problems has led to the development of new planning methods. Even interest in forecasting techniques has grown thanks to the necessity of combining planning with forecasts and new methods of forecasting have emerged. Compared to other branches the building industry would seem to be fairly strictly controlled, a fact which complicates long-term planning to some extent. The transition from a sellers' to a buyers' market and the consequent structural changes has probably contributed to the increased interest in long-term planning among building firms.

Chapter 2, Concepts connected with long-term planning, deals with various ways of dividing up planning. One can distinguish in terms of time between short-term planning, medium-term planning, long-term planning and perspective planning. The term "project planning" occupies a special position in that a recurring feature of a construction project is that it must be completed within a restricted period of time, the limits of which may, however, vary considerably. A distinction is made between total plans and partial plans. The term "strategic planning" is mainly relative to the long-term perspective as opposed to implementational planning, also known as tactical planning. Strategic planning concerns the activities of a given firm as a whole and results in choice of strat-

egies. A number of different strategies are discussed. Implementational planning refers to the day-to-day running of the enterprise, and here different forms of steering are dealt with. Special attention is devoted to management by objectives. The chapter concludes with a brief discussion on employee democracy and their degree of participation in the planning and decision-making processes.

Bases for long-term planning, is the title of Chapter 3 and is as mentioned in the preface to the report a summary of the book, "Företaget och dess omvärld" (The world of a business) by Eric Rhenman. This summary takes the form of ten practical rules for long-term planning as applied in construction firms:

- "We are different"
- Try to understand the changes taking place around us and thus the problems faced by a firm
- Solve urgent problems first
- Less-than-perfect efficiency is caused by less-than-perfect co-ordination between a firm and the environment, or between different sectors of a firm
- Establish freedom of action and use it
- Develop systems and select strategies
- Beware of superficial approaches in long-term planning
- Beware of relying excessively on forecasts
- Who does what in long-term planning?
- This means YOU

Chapter 4 contains a thorough review of source material and information channels which are of importance when establishing a basis for forecasts connected with the building industry. The sources discussed include economic and political debate, official surveys, Government budget proposals, long-term surveys, county planning, forecasts by the labour market authorities, forecasts by the National Institute of Economic Research, housing construction schemes, road plans, hospital plans, school plans, plans for industrial investment and periodical statistics in various forms.

Chapter 5 goes on to emphasize the correlation between forecasts and planning. It is essential to select the method of forecasting bearing in mind the level of ambition of the piece of planning in question. Company planning may be regarded as a continuous process containing certain items in which requirements for a general outline dominate, and other items where accuracy of detail is all-important. It may often prove best to

National Swedish Building Research Summaries

R27:1973

Key words:

construction works, long-term planning, building firm, planning methods, forecasting techniques

Report R27:1973 was financed by Grant E432 from the Swedish Council for Building Research to the SBEF (The Associated General Contractors and House Builders of Sweden).

UDC 65.012.2:69
69.007.1
SfB A
ISBN 91-540-2130-8

Summary of:

Långsiktig planering i byggföretag. En rapport utarbetad inom Svenska Byggnadsentreprenörföreningen, 1973. Long-term planning in construction firms. A report by The Associated General Contractors and House Builders of Sweden, 1973. (Statens institut för byggnadsforskning) Stockholm. Report R27:1973, 201 p., ill. Sw. Kr. 30.

The report is in Swedish with summaries in Swedish and English.

Distribution:

Svensk Byggtjänst,
Box 1403, S-111 84 Stockholm
Sweden

work with fairly general and simple environmental models. There is a grave risk of creating a form of apparent accuracy in forecasts, in particular if forecasting techniques suited to short-term forecasting are used to produce forecasts in the long term.

Chapter 6 gives a summarized account of a study designed to establish the attitudes of major building firms to long-term-planning and their experience of it. The study covered a total of 14 building firms and revealed that the prospects for long-term planning in construction concerns are not considered particularly bright, although the need for planning on this scale would seem to be increasing. Seven of the companies studied had administrative divisions whose

duties were either partially or totally bound up with strategic planning on a long-term basis. This work has however seldom resulted in the production of official long-term plans. It could instead perhaps be said to be designed to provide the management with a basis for strategical decisions. In some companies, long-term planning is considered so important that it is dealt with at management level, while in others it is delegated to other sections, often to persons in the marketing division.

Chapters 7 and 8 give an account of experience of long-term planning in interview form and as organized at the two firms Widmark & Platzer AB and Öberg & Co Byggnads AB prior to their merger.

Appendix I gives a fairly detailed account of the different forecasting techniques in use at present, with classification under the headings of Explorative Methods, Intuitive Methods and Normative Methods. The explorative methods are further divided into two subsidiary groups, i.e. Time Analyses and Cause Analyses.

Appendix II describes an experiment by SBEF using the delphi method. The delphi method may be regarded as a forecasting method, but can also be used as a method of achieving group judgements which may be relevant in contexts other than those connected with forecasts. The method is relatively simple to apply.

Rapport R27:1973

LÅNGSIKTIG PLANERING I BYGGFÖRETAG

En rapport utarbetad inom
Svenska Byggnadsentreprenörföreningen (SBEF)

LONGTERM PLANNING IN CONSTRUCTION FIRMS

A report by the
Associated General Contractors and Home Builders
of Sweden

Denna rapport avser anslag E 432 från Statens råd för byggnadsforskning till Svenska Byggnadsentreprenörföreningen. Försäljningsintäkterna tillfaller fonden för byggnadsforskning.

Statens institut för byggnadsforskning, Stockholm.
ISBN 91-540-2130-8

Rotobekman AB, Stockholm 1973

F Ö R O R D

Långsiktig planering i byggföretag har behandlats i föredrags- och diskussionsform vid SBEFs företagsledarkonferenser på Rosenön. För att öka kunskaperna och bredda diskussionen om långsiktig planering i byggnadsindustrin har den här redovisade studien genomförts. Vi har samarbetat med Stiftelsen Företagsadministrativ Forskning, SIAR, beträffande teorin kring långsiktig planering. Arbetet har utförts med bidrag från Statens Råd för Byggnadsforskning.

Två byggföretag, Widmark & Platzner AB i Stockholm samt Öberg & Co Byggnads AB i Luleå, anlätte SIAR för var sitt fristående projekt rörande långsiktig planering. För att tillföra föreningens studier praktisk erfarenhet, träffades överenskommelse med dessa företag om samarbete.

Arbetet har resulterat i en av SIAR utgiven skrift "Företaget och dess omvärld" och föreliggande rapport "Långsiktig planering i byggföretag". Syftet med dessa rapporter är tvåfaldigt, dels utgör de ett basmaterial - som med speciell anknytning till byggnadsindustrin tidigare ej funnits - för de företag, som önskar öka insatserna när det gäller långsiktig planering, dels kan de bidra till att öka förståelsen för långsiktiga planeringsproblem i branschen.

Stockholm i maj 1972

SVENSKA BYGGNADSENTREPRENÖRFÖRENINGEN

Lars Ranhem

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Kapitel 1.	Ett långsiktigt perspektiv i byggföretag	7
Kapitel 2.	Några begrepp med anknytning till långsiktig planering	14
Kapitel 3.	Några utgångspunkter för långsiktig planering	30
Kapitel 4.	Ekonomisk— statistisk information för byggprognoser	54
Kapitel 5.	Prognoser i planeringsprocessen	73
Kapitel 6.	Långsiktig planering i stora byggföretag - en undersökning	86
Kapitel 7.	Långsiktig planering i Widmark & Platzner AB - en intervju	116
Kapitel 8.	Långsiktig planering i Öberg & Co Byggnads AB - en intervju	130
	Litteraturförteckning	152
Bilaga I	Prognosmetoder	154
Bilaga II	Ett experiment med delfimetoden	172

Kapitel 1.

ETT LÅNGSIKTIGT PERSPEKTIV I BYGGFÖRETAG

Inledning

Någon enkel definition av begreppet långsiktig planering finns inte. När det gäller att precisera planeringshorisonten går uppfattningarna isär. Man kan göra detta på två helt olika sätt. Det ena innebär, att man samlar information om befintlig långsiktplanering och konstaterar, att denna har en viss tidsutsträckning, t ex 5 - 10 år. Det andra sättet går ut på, att långsikt innebär ett perspektiv, där företagets marknads- och produktionsförutsättningar inte kan anses konstanta, utan variabla.

Detta senare synsätt återkommer på flera ställen i denna rapport, bl a i kapitlen 3 och 5. Kontakterna mellan företag och samhälle är dubbelriktade. Samhället har behov av företagets produkter (varor och tjänster). Företaget å sin sida har genom sitt sätt att utforma och tillhandahålla sina produkter möjlighet att påverka samhället, sin omvärld. Samhället undergår ständiga förändringar, vilket ändrar förutsättningarna för företagets verksamhet. Ur företagets synvinkel är det därför av intresse att ha en uppfattning om detta samspel om intensiteten samt riktningen av samhällsförändringarna för att kunna anpassa och hävda sin ställning. I stället för en definition av begreppet långsiktig planering nöjer vi oss här med att beskriva i vilket sammanhang den är aktuell. I kapitel 2 ställs begreppet i relation till andra planeringsbegrepp.

Utöver företagsbegreppet och samhällsbegreppet är branschbegreppet intressant i samband med näringspolitiska frågeställningar av typ hur väl branschen i sin helhet tillgodoser samhällets behov av dess produkter. Bedömningen av branschens sätt att fungera är en viktig faktor när det gäller förutsättningarna för de enskilda företagens verksamhet.

I fortsättningen av detta kapitel diskuteras behov av, förutsättningar för och möjligheter till långsiktig planering i bygg-

företag. De olika faktorer som tas upp har delats in i samhälleliga, bransch- och företagsfaktorer.

Samhälleliga faktorer (omvärldsfaktorer)

Ökad samhällelig planering

Intresset för ekonomisk planering på nationell nivå finns inom både öst- och västvärlden. En omfattande utveckling har ägt rum. Öst och väst har blivit mer lika när det gäller metoderna och inställningen till planering. Inom allt fler länder utarbetas långsiktsplaner på nationell nivå. Det 5-åriga planeringsperspektivet börjar kompletteras med planeringsverksamhet, som sträcker sig 20 - 25 år framåt. Ett exempel är den senaste svenska långtidsutredningen, "Svensk Ekonomi 1971-75 med utblick mot 1990".

En intensivare och mer långsiktig samhällelig planering inte bara möjliggör utan skapar även ett behov av motsvarande planering på företagsnivå. Utöver långtidsutredningarna, som publicerats sedan 1947, kan följande exempel anges på långsiktigare samhällsplanering som berör byggnadsbranschen:

- Kommunvis sammanställda femåriga bostadsbyggnadsprogram.
- Kommunalekonomiska långtidsprogram (KELP), som på fem års sikt anger investeringsbehov och driftskostnadsutveckling.
- Lokaliseringsplanering på länsnivå. Länsprogram 70.
- Fysisk riksplanering beträffande markanvändning.
- Vägplanering, som görs på upp till 15 års sikt.

Nya planerings- och prognosmetoder

Det ökade intresset för planering har lett till ett omfattande forsknings- och utvecklingsarbete för att skapa metoder för långsiktig planerings- och prognosverksamhet.

Systemteori och simuleringsteknik utnyttjas vid planering av komplicerade skeenden, typ amerikanska månlandningar eller det svenska vapensystemet Viggen. Datatekniken har bl a gjort det möjligt att ta hänsyn till praktiskt taget obegränsade datamängder.

Planering och prognos är två nära förknippade begrepp. Planering grundas vanligen på någon form av prognos, varför det är naturligt, att nya metoder utvecklas även när det gäller långsiktiga prognoser. Man har tagit fasta på att prognoser, som i stort sett innebär en framskrivning av hittillsvarande utvecklingsförlopp, inte räcker som underlag för långsiktig planering. I stället för att styras av utvecklingen måste man försöka styra den. På olika ställen i världen har speciella s k framtidsforskningsinstitut skapats. I Sverige har sedan några år krafter varit igång för att starta ett sådant institut.

Den här skisserade utvecklingen kommer sannolikt att fortsätta och undan för undan förbättra möjligheterna för såväl samhällsplanering som företagsplanering. Troligen kommer utbildningsexpansionen, speciellt på det beteendevetenskapliga området, att medföra, att nya planerings- och prognosmetoder snabbt sprids.

Omvärldsförändringar

Förändringarna i samhället sker i allt snabbare takt. Så är fallet i såväl socialt, politiskt, tekniskt som ekonomiskt hänseende. Samtidigt blir samhället allt mer komplicerat och svårare att överblicka. När det gäller för den långsiktiga planeringen så väsentliga faktorer som attityder och värderingar och hur dessa förändras, kan det vara mycket svårt att observera utvecklingen om man inte överblickar en längre tidsperiod.

Även om utvecklingen är snabb och komplicerad, finns vissa grundläggande utvecklingsdrag, som kan betraktas som relativt stabila på längre sikt. Exempel på detta är:

- ökad industrialisering och mekanisering
- befolkningskoncentration till tätorter
- konsumtionsmedvetenhet
- miljömedvetenhet
- ökad biltäthet
- ökat servicebehov

- ökad tillgänglig informationsmängd
- ökad utbildning
- ökad fritid
- stabil befolkningstillväxt.

Kravet på stabilitet i utvecklingen har lett till en ökad samhällelig detaljreglering bl a, och inte minst, när det gäller byggnads- och anläggningsverksamheten.

Med hänsyn till omvärldsförändringarnas karaktär borde det vara angeläget, att byggföretagen försöker förlänga sitt planeringsperspektiv.

Regleringsingripanden i byggbranschen

En faktor, som väsentligt försvårar ett långsiktigt tänkande i byggföretag är de regleringsingripanden branschen utsätts för. Byggbranschen har länge utnyttjats som konjunkturregulator. Investeringsavgifter, byggstopp och byggförbud och plötsliga förändringar i fråga om igångsättning och låneramar är exempel på åtgärder, som tvingar företagen att koncentrera sig på kortsiktiga perspektiv.

En annan aspekt på regleringen av byggverksamheten är den flora av skiljaktiga regler och praxis, som skapas av olika myndigheter på central, regional och lokal nivå och som exempelvis kan försvåra för företagen att satsa på en systematisk långsiktig produktutveckling.

Branschfaktorer

Utvecklingen efter andra världskriget

Byggnadsindustrin har efter andra världskriget haft en högkonjunktur, som fortsatt under 50- och 60-talen. Det har under denna tid rått "säljarens marknad". Någon motsvarighet till den konkurrenssituation, som exportinriktade industrigrenar hamnat i under motsvarande tidsperiod har inte funnits i byggindustrin.

Den utveckling, som ägt rum inom byggbranschen har främst gällt produktionsteknik. Byggföretagen har traditionellt varit teknikerdominerade och linjeorganiserade.

Under denna tidsperiod har flera byggföretag snabbt vuxit i storlek och de personer som lett företagen har i första hand varit skickliga tekniker, arbetsledare och förhandlare. Den snabba tillväxten i vissa företag har lett till, att de administrativa och ekonomiska aspekterna på företagets verksamhet kommit allt mer i förgrunden.

Den aktuella situationen

Den högkonjunktur som rått för byggnadsindustrin efter andra världskriget har nu dämpats. Byggföretagen arbetar i en alltmer påtaglig politisk miljö, där de måste kämpa för att försvara sitt existensberättigande. Det finns nu en offentlig byggsektor i form av statlig och kommunal egenregiverksamhet samt kommunala bostadsföretag, som i en helt annan omfattning än tidigare konkurrerar med den enskilda sektorn. Denna konkurrenssituation ökar behovet av planeringsverksamhet på såväl bransch- som företagsnivå.

Konkurrensen har lett till en övergång från "säljarens" till "köparens marknad". Detta medför förändringar i branschstrukturen och ett ökat intresse för marknadsföring och marknadsplanering från byggföretagens sida.

Den framtida utvecklingen

Det har i olika sammanhang konstaterats, att ansvarsmonstret inom byggverksamheten är splittrat och att detta försvårar en önskvärd utveckling. Flera tecken tyder på, att man kan förvänta sig ett mer samlat ansvarsmönster i framtiden. Byggföretagens ställning i detta sammanhang är inte given. Den beror bl a på vilken planeringskompetens man kan utveckla. Ökad projektstorlek, utvecklingen på totalentreprenadområdet och ett utbyggt produktansvar ställer stora krav på branschen men öppnar samtidigt stora möjligheter.

En i detta sammanhang intressant fråga är hur omfattande svenska byggföretags utlandsverksamhet kommer att bli.

Företagsfaktorer

Produkt - produktion

Byggprodukter har en lång livslängd och dominerar samhällsbilden under lång tid. Förutsättningen för att bygga ett effektivt samhälle är därför ett långsiktigt synsätt i fråga om produktutformning och produktutveckling, vilket i allt större utsträckning kommer att krävas av byggföretagen, om de ges möjlighet till ett större ansvar för produkten.

Produktionen i byggföretagen kräver allt större investeringar, såväl materiella som immateriella, investeringar i maskiner och anläggningar och i forsknings- och utvecklingsverksamhet. Dessa investeringar ställer krav på en långsiktig verksamhetsplanering.

Osäkerhet

Svårbedömligheten och osäkerheten när det gäller förutsättningarna för byggföretagens verksamhet begränsar i viss utsträckning möjligheterna för och värdet med långsiktig planering. Å andra sidan kan den långsiktiga planeringen medföra bättre handlingsberedskap i företagen beträffande olika tänkbara kommande problem.

Stora och små företag

Alla företag har behov av långsiktig planering i meningen långsiktigt tänkande, där det egna företaget ställs i relation till omvärldsförändringar. När det gäller mindre företag är möjligheterna till en mer utvecklade planering många gånger begränsade genom knappa resurser. Om dessa mindre företag är hårt specialiserade kan existensen vara tryggad så länge marknadens storlek och sätt att fungera gör att de kan konkurrera. Om dessa förutsättningar emellertid ändras, kan framtidsutsikterna bli sämre.

För medelstora och framför allt stora byggföretag är möjligheterna till långsiktig planering större, även om förutsättningarna självfallet varierar från företag till företag. Det behöver inte innebära, att den långsiktiga planeringsverksamheten tar sig uttryck i form av skriftliga planer. Det är emellertid svårt att avväga insatserna för denna planering mot utbytet av den.

Kapitel 2

NÅGRA BEGREPP MED ANKNYTNING TILL LÅNGSIKTIG PLANERING

Planeringsbegrepp

Det finns inga klara begreppsdefinitioner på planeringsområdet. Avsikten är här att presentera de vanligaste begreppen och söka inordna dessa i ett logiskt sammanhang.

Uppdelning efter tidsperspektiv

Då planeringsverksamheten uppdelas med hänsyn till tidsperspektivet skiljer man mellan kortsiktig planering, medellångsiktig planering, långsiktig planering och perspektivplanering. Några anvisningar om vilken tidsperiod de olika planeringsbegreppen omfattar finns inte, även om en viss praxis har kommit att utvecklas:

- Kortsiktig planering

Den kortsiktiga planeringen är vanligen ettårig och uttrycks i allmänhet i form av en budget. Delbudgeter respektive planer för kortare tidsperiod än ett år är också tänkbara. Den kortsiktiga planeringen är detaljerad och knuten till den pågående verksamheten i företaget och därigenom bunden av företagets existerande resurser.

- Medellångsiktig planering

Den medellångsiktiga planeringen sträcker sig i allmänhet över en tidsperiod av 3 - 5 år. Den har ofta karaktären av rambudget med mindre detaljeringsgrad än den kortsiktiga budgeten. Planeringen görs ofta rullande, varmed avses att man successivt reviderar planerna. Det kan t ex förekomma rullande femårsplaner, som revideras var tredje år.

- Långsiktig planering

Med långsiktig planering avses i allmänhet planering som sträcker sig över en längre tidsperiod än 5 år. Denna typ av planering kan ta sig olika former men är vanligen ganska grov och har för det mesta karaktär av ramplanering. De långsiktiga pla-

nerna innehåller ofta alternativa utvecklingsmöjligheter för företaget, vilket gör att de, bortsett från tidsaspekten, skiljer sig från de kortsiktigare planerna.

- Perspektivplanering

Begreppet perspektivplanering kan uppfattas som synonymt med långsiktig planering. Speciellt för perspektivplaneringen är att den ofta sträcker sig över en mycket lång tidsperiod. Inom det svenska försvarets planering har begreppet perspektivplanering använts för att beskriva den verksamhet, som syftar till att ange mål för försvarets långsiktiga inriktning och alternativa sammansättningar på 15 - 20 års sikt.

Projektplanering

Projektplaneringen intar i detta sammanhang en särställning. Ett projekt karakteriseras av att det har en begränsad tidsmässig omfattning. Beroende på projektets storlek kan projekttiden vara mycket varierande. De amerikanska rymdprojekten har en projektid som överstiger 10 år. Inom byggbranschen förekommer projekt, som sträcker sig över en tid av upp till 5 år.

En faktor, som är mycket speciell för projektplaneringen, är detaljeringsgraden som är mycket stor och i huvudsak oberoende av projekttidens längd. Planeringen av ett visst projekt kan ingå i såväl långsiktig, medellångsiktig och kortsiktig planering, men skiljer sig då beträffande detaljeringen från vad som gäller för långsiktig och medellångsiktig planering.

Totalplaner och delplaner

Planeringsverksamheten kan ta sig uttryck i form av totalplaner och delplaner. Med totalplan avses en plan för företaget i sin helhet, medan en delplan endast omfattar en del av företagets organisation eller verksamhet. Man kan göra en totalplan som bryts ned i delplaner, men det förekommer även att man bygger upp en totalplan av ett antal delplaner. Förekomsten av både totalplan och delplaner är vanligast beträffande den kortsiktiga planeringen.

Exempel på förekommande delplaner är:

- marknadsplan
- produktplan
- investeringsplan
- personalplan
- finansieringsplan.

Strategisk planering och genomförandeplanering

Väsentliga planeringsbegrepp i ett företag är strategisk planering och genomförandeplanering eller taktisk planering.

Den strategiska planeringen avser företagets verksamhetsinriktning och behandlar till stor del sambandet mellan företaget och den omgivande miljön. Strategisk planering är ofta långsiktig och mindre bunden av nuvarande resurser, organisation och verksamhetsinriktning än annan planering i företaget. Den strategiska planeringen ligger till grund för genomförandeplaneringen.

Medan den strategiska planeringen anger företagets mål och inriktning i stort, syftar genomförandeplanering till att förverkliga de strategiska planerna. Det är därför naturligt, att genomförandeplaneringen ofta är kortsiktigare och huvudsakligen berör den löpande verksamheten.

Det är framför allt begreppen strategisk planering och långsiktig planering som sammanblandas och ofta används med samma betydelse.

Samordning mellan olika planeringsaktiviteter

Ett problem som uppstår i samband med utbyggnad av planeringsverksamheten i ett företag är samordningen mellan de olika planeringsaktiviteterna. Det gäller samordningen dels mellan planer med olika tidsperspektiv, d v s de i förekommande fall aktuella kortsiktiga, medellångsiktiga och långsiktiga planerna, perspektivplanerna och projektplanerna, dels strategiska planer och genomförandeplaner och dels planer av olika omfattning, d v s total-

planer och delplaner.

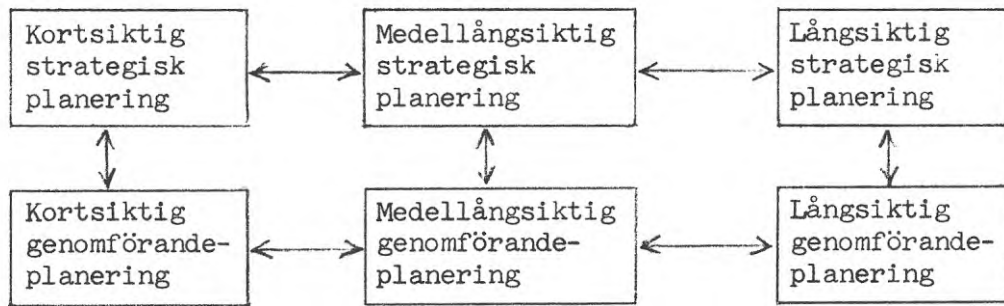
En av anledningarna till samordningssvårigheterna är att olika befattningshavare i ett företag ofta arbetar med olika slags planering. Företagsledningen är sysselsatt med bl a långsiktig planering, strategisk planering och totalplanering. Det är vanligt, i varje fall i större företag, att företagsledningen har stabsorgan till sitt förfogande med uppgift att förbereda och handlägga dessa planeringsaktiviteter. När det gäller kortsiktig planering, genomförandeplanering och delplanering genomförs dessa vanligen på nivåer under företagsledningen av personal i linjebefattningar, i byggföretag t ex av regionchefer, produktsektorchefer, arbetschefer, platschefer m fl, eller av personal inom t ex ekonomi-, marknads- och personalfunktionerna.

De olika planeringsaktiviteterna utförs med helt olika rutiner. Kortsiktig genomförandeplanering är vanligen mycket formaliserad och genomförs rutinartat, ofta med användandet av standardiserade blanketter och andra planeringshjälpmedel.

Långsiktig strategisk planering kan visserligen vara formaliserad, men genom att det ofta inte finns något direkt samband mellan denna planering och den kortsiktiga genomförandeplaneringen försvåras samordningen. Vanligt är även att den långsiktiga strategiska planeringen inte är formaliserad utan sker löpande i form av diskussioner på företagsledningsnivå. Det säger sig självt, att samordningen av de olika planeringsaktiviteterna försvåras under sådana omständigheter.

Det är viktigt, att de olika planerna uttrycker det som verkligen avses. Det kan vara svårt att i skriftlig form redovisa långsiktiga planer och det finns en risk att företagets aktuella situation i alltför stor utsträckning slår igenom i den långsiktiga planeringen. Väsentligt är, att företagsledningen ser som en av sina viktigaste funktioner att integrera all planeringsverksamhet i företaget.

Nedanstående figur visar teoretiskt samordningsbehov i ett företag.



Figur 1.

Målbegrepp

En viktig faktor i planeringssammanhang är målbegreppet. Planering siktar till att uppnå ett mål. Målbegreppet har under senare tid varit föremål för omfattande diskussioner. Man har tvingats släppa tanken på, att kunna formulera en meningsfull och styrande företagsmålsättning i några korta satser och i stället inriktat sig på att beskriva den invecklade målstruktur eller målblandning, som i verkligheten existerar. En sådan målstruktur utgör en sammanvägning av företagets olika intressenters värderingar. Begreppet multipelmål används ibland i detta sammanhang.

Mål-medelkedjor

Man kan tala om mål på olika nivåer. Det som ligger närmast till hands att tänka sig är olika nivåer i företaget. Man kan då tala om huvudmål eller totalmål, som gäller hela företaget och som sedan kan brytas ned i delmål för de olika delarna av företagets organisation. Man kan på så sätt formulera mål inom varje ansvarsområde. Det som är mål på en viss nivå i företaget utgör samtidigt medel för att uppnå målen på närmast högre nivå. I en sådan mål-medelkedja finns mål med olika abstraktionsgrad. Det finns mycket konkreta, operativa mål, d v s mål som uttrycker vad som skall uppnås och när detta skall ske. Dessa mål är medel att uppnå mål med större abstraktionsgrad o s v. Det är nödvändigt att "klippa" någonstans i denna kedja, för att man skall få en praktisk utgångspunkt för sin planering.

Optimeringsmål - satisfieringsmål

I den traditionella ekonomiska teorin brukar man förutsätta, att ett företag strävar efter att få så stor vinst som möjligt. Ett sådant mål kallas optimeringsmål. I praktiken är det inte tillräckligt att förklara ett företags beteende med strävan efter högsta möjliga vinst. Man har påvisat, att företag har mål i fråga om t ex:

- överlevande
- marknadsandel
- anställningstrygghet
- forskning
- personalutveckling
- självfinansiering m m.

Detta har lett till, att man har ifrågasatt, om man över huvud taget kan tala om att företag har optimeringsmål, och om det inte vore mer realistiskt att uttrycka målen i form av en önskad tillfredsställande nivå i olika avseenden eller, med andra ord, ett antal satisfieringsmål. Det är bl a dessa tankegångar som ligger bakom resonemanget om multipelmålsättning.

Mål vid strategisk planering och genomförandeplanering

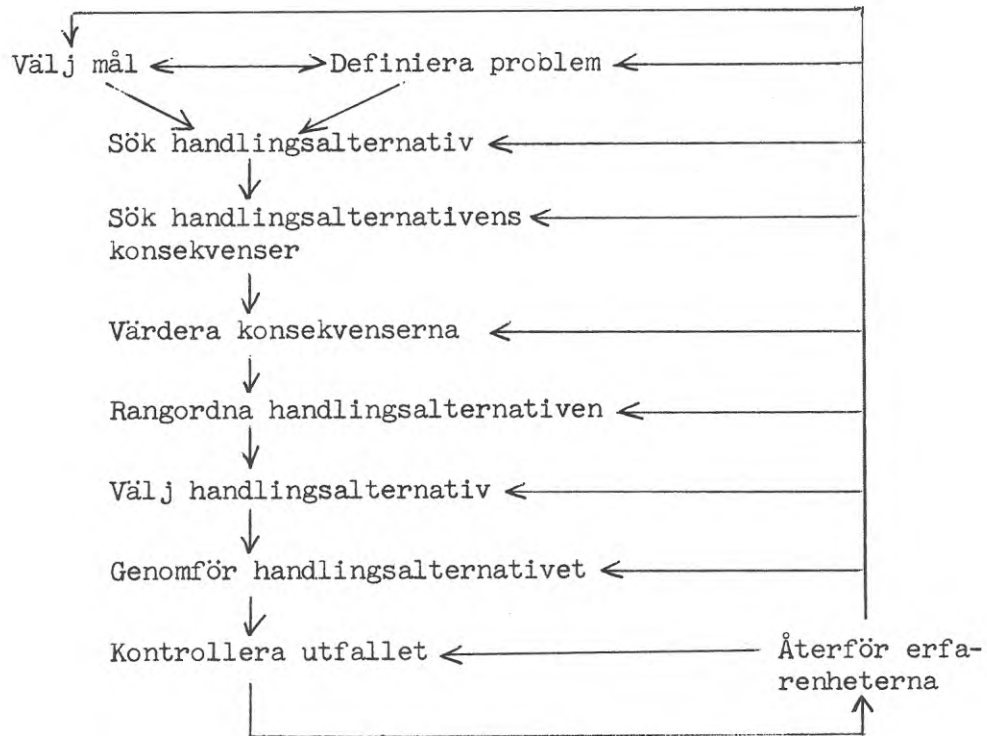
Med utgångspunkt från innebörden av den strategiska planeringen och genomförandeplaneringen är det givet, att målen för strategisk planering måste bli tämligen abstrakta, övergripande, långsiktiga och av kvalitativ natur och därför inte med fördel kan uttryckas med siffror. När det gäller genomförandeplaneringen blir målsättningen mer konkret, detaljerad, kortsiktig och därigenom lättare att kvantifiera.

Med hänsyn till det som ovan sagts i fråga om planeringssamordning är det viktigt, att målen för genomförandeplaneringen överensstämmer med målen för den strategiska planeringen.

Strategisk planering

Beslutsfattandets begränsade rationalitet

Man kan uppfatta planering som en form av beslutsfattande. Beslutsfattandets olika moment kan återges med följande modell, som med något varierande utseende brukar användas:



Figur 2.

Modellen är närmast en tankemodell för hur man bör bete sig vid beslutsfattande. I verkligheten kan man inte handla så enkelt som beslutsmodellen anger. Man talar om begränsad rationalitet.

Vi skall här återge några exempel på den begränsade rationalitet, som vidlåder strategisk planering. När det gäller mål har vi ovan pekat på svårigheterna att uttrycka dessa så, att de kan styra planeringsprocessen.

Själva problemdefinitionen, d v s i detta fall utgångspunkten för den strategiska planeringen, görs ofta för snäv och man är alltför påverkad av företagets nuvarande situation. Detta är också fallet när det gäller val av handlingsalternativ. Handlings-

alternativen eller strategierna blir ofta få. Svårigheterna är många gånger stora när det gäller att värdera, rangordna och välja handlingsalternativ (strategier). Man tvingas att begränsa sig till ett fåtal konsekvenser och när dessa skall värderas, är osäkerheten stor. Jämförelsen mellan de olika handlingsalternativen görs ofta med grova tumregler. Allt detta leder till, att den långsiktiga strategiska planeringen lätt kan präglas av ett kortsiktigt tänkande.

Strategier

Strategier kan sägas vara de handlingsalternativ, som finns i samband med beslutsfattande. Innebörden i strategibegreppet varierar, och vi skall här endast återge något av det strategiresonemang som bildade utgångspunkt för den undersökning av långsichtsplanering i större byggföretag, som återges i kapitel 6.

- Tillväxt

En vanlig strategi är att företag strävar efter att växa. När det gäller byggföretag har denna strategi ofta praktiserats. Det har dock förekommit, att vissa byggföretag växt i alltför snabb takt med åtföljande negativa konsekvenser. Man talar om volymsjuka. Det finns flera orsaker till tillväxtstrategin. Medelstora företag måste bli större för att uppnå stordriftsfördelar och kunna konkurrera med större företag. Tillväxten kan ske på olika sätt, t ex genom uppköp av företag eller genom utökning av den egna verksamheten. Expansion kan ske regionalt, i fråga om produkter eller i fråga om integration på exempelvis material- eller förvaltningssidan. En extrem konsekvens av företagstillväxten är, att mycket stora företag i vissa avseenden kan uppnå en dominanssituation.

- Diversifiering

En strategi som nära anknyter till tillväxtstrategin är diversifieringsstrategin. Tillväxt kan ske genom diversifiering, d v s breddning av verksamheten. Diversifiering kan ta sig olika uttryck. Byggföretag som tidigare endast sysslat med

husbyggnad tar även upp anläggningsverksamhet på programmet för att t ex kunna konkurrera om totalentreprenadprojekt. Ett annat motiv för diversifiering är riskspridning.

- Specialisering

Motsatsen till diversifiering är specialisering. Tanken bakom specialisering är, att inom ett begränsat område uppnå en gynnsammare position än konkurrenterna. Man talar om att företag försöker finna "revir" eller "nischer", där de kan agera och utveckla sin "särpräglade kompetens". Det finns åtskilliga exempel på specialisering inom byggföretag, bl a

småhusbyggande

bergrumsanläggningar

sjukhusbyggande

kraftverksbyggande

byggande av stora projekt

industriplanläggningar

rivnings- och saneringsverksamhet m m.

Specialisering kan dock medföra ökade risker för företaget om det för sin fortsatta existens blir beroende av en marknad, som på sikt minskar eller där starka konkurrenter kan tänkas dyka upp.

- Internationalisering

Internationalisering är en strategi som naturligt nog i första hand utvecklas av företag verksamma inom exportindustrier. En extrem form av internationalisering utgör de stora s k multinationala företagen. Förutsättningarna för internationalisering inom svenska byggföretag har hittills varit begränsande, vilket lett till en tämligen liten utlandsverksamhet. De håller dock på att förbättras och man kan konstatera ett ökande intresse för utlandsverksamhet bland vissa byggföretag.

- Egenregibyggande

Egenregibyggande som strategi är en gammal företeelse, som går tillbaka till den tid då bostadsbyggandet till den domi-

nerande delen skedde i form av s k "spekulationsbyggande".

För mindre byggföretag är denna strategi av stort intresse, då dessa företag ej har resurser för en mer omfattande entreprenadverksamhet. Byggnadsföretag väljer ofta denna strategi för att utjämna variationer i den anbudsknutna delen av verksamheten.

- Samarbetsavtal

En strategi som minskar det egna företagets osäkerhet och risktagande är samarbetsavtal av olika slag. Dessa samarbetsavtal kan vara mer eller mindre formella. En vanlig form av samarbetsavtal är de konsortiebildningar, som sker vid byggandet av stora projekt. Andra former av samarbetsavtal kan tänkas mellan byggherre och byggföretag, mellan olika byggföretag, mellan materialleverantörer och byggföretag, mellan statliga och kommunala myndigheter och byggföretag, mellan banker och byggföretag o s v. Samarbetsavtalens räckvidd begränsas i vissa fall av den konkurrenslagstiftning som råder i landet.

De strategier som behandlats här är att uppfatta som exempel, även om flera av dem intar en dominerande ställning i litteraturen.

Genomförandeplanering och kontroll

Genomförandeplanering och kontroll är administrativa rutiner som berör hela företaget. De mål som genomförandeplaneringen utgår från är i allmänhet kortsiktiga och konkreta. Genomförandeplaneringen rör den direkta administrationen eller företagsledningens styrning av företaget. Styrbegreppet har utvecklats av senare tiders administrationsforskare i samband med att systemteori och informationsbehandling vuxit fram. De vanligaste styrformerna är:

- Direktstyrning

Direktstyrningen består av givna order och direktiv och begränsar därför helt den styrda befattningshavarens/enhetens handlingsfrihet. Denna styrform kräver en ständig kontakt mellan den styrande och de som styrs.

- Programstyrning
Programstyrningen är en utveckling av den direkta styrningen. Man har i förväg gjort upp särskilda handlingsprogram för de olika situationer, som kan tänkas uppstå. Den styrda enheten informeras om vilket handlingsprogram som är aktuellt. Sedan programmen väl är utformade krävs i princip ingen ytterligare kontakt mellan den styrande och de som styrs. Programstyrning används ofta i försvarssammanhang.

- Kontrollstyrning eller ramstyrning
Denna styrform anger de olika krav, som den styrda befattningshavaren/enheten måste uppfylla och har därför ofta karaktär av gränser, som inte får över- eller underskridas. Vid denna styrform får den styrda befattningshavaren/enheten större handlingsfrihet än vid direktstyrning och programstyrning. Handlingsfriheten beror naturligtvis på hur snävt gränserna eller ramarna sätts.

- Målstyrning
Vid målstyrning bestäms inte den styrda enhetens beteende utan i stället det resultat, som man förväntar sig. Enheten får själv välja de medel, som behövs för måluppfyllandet och utsätts inte för löpande kontroll. Målstyrningen innebär väsentligt större handlingsfrihet än för övriga uppräknade styrformer. Nedan skall två vanliga målstyrningsmetoder närmare kommenteras, dels "management by objectives (MBO)" på svenska ofta översatt till "målstyrning i samverkan" och dels programbudgeteringstekniken.

- Indirekt styrning
För fullständighetens skull medtas i detta sammanhang även indirekt styrning. Den indirekta styrningen är till skillnad från övriga uppräknade styrformer informell och kan ta sig skiftande uttryck genom t ex påtryckningar, hänsynstagande, "redigering" av tillgänglig information m m.

Frågan om vilken styrform, eller hellre vilken kombination av styrformer, som väljs i ett företag, är snarast en fråga om

centralisering - decentralisering av beslutsfattandet. När det gäller genomförandeplanering kan man påstå, att denna av tradition är decentraliserad i byggföretag. En av förklaringarna till detta är den geografiska spridningen av produktionen som förekommer i byggföretag. En annan faktor av intresse i detta sammanhang är det ökade intresset för medinflytande och medbestämmande för anställda i företag, ofta samlat under beteckningen företagsdemokrati.

"Management by objectives" (MBO)

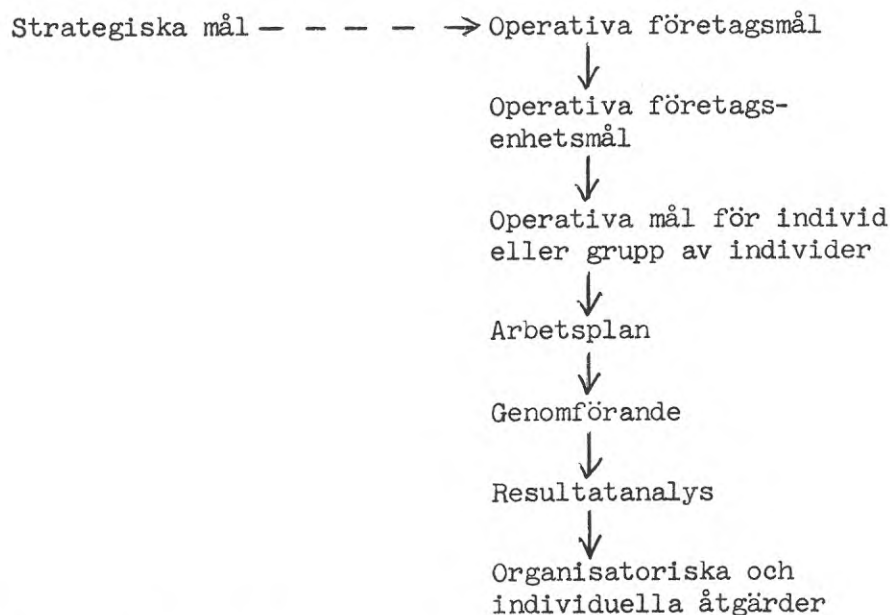
MBO-tekniken har utvecklats på 1950- och 60-talen och nått en omfattande tillämpning till stor del beroende på, att den i sig förenar och innebär tillämpningsmöjligheter för många av de nya synsätt, som utvecklats ifråga om administration och organisation. Tekniken innebär, att man utgår ifrån företagets totalmålsättning och bryter ned denna i delmål för olika nivåer.

Det karakteristiska i målnedbrytningsprocessen är, att denna sker successivt genom en paraktivitet mellan över- och underordnade eller grupper av underordnade, där den överordnades auktoritetsställning bör utnyttjas i så liten utsträckning som möjligt. Man strävar efter att i målnedbrytningsprocessen koncentrera sig på ett begränsat antal faktorer, s k nyckelaktiviteter.

Målnedbrytningsprocessen utmynnar i att en befattningshavare eller en grupp av befattningshavare gemensamt med sin chef upprättar en arbetsplan för en viss tidsperiod, vari anges befattningshavarens (gruppens) mål, uttryckta såväl kvantitativt som kvalitativt. Under arbetsperiodens gång arbetar sedan befattningshavaren (gruppen) självständigt, men får tillgång till s k kontrollinformation för att kunna avgöra läget i förhållande till planen.

Efter arbetsperiodens slut analyseras arbetsresultatet gemensamt mellan över- och underordnade i s k utvecklingssamtal, varvid resultatet givetvis måste korrigeras med hänsyn till okontrollerbara faktorer. Resultatanalysen leder till olika

åtgärder och detta utgör slutet av en MBO-cykel. Förloppet upprepas sedan kontinuerligt:



Figur 3. En MBO-cykel.

Programbudgetering

Programbudgeteringstekniken är en målstyrningsmetod, som utvecklats i USA och som bl a har vunnit stor tillämpning inom den offentliga sektorn.

Tekniken tillämpas inom den svenska statsförvaltningen bl a inom försvaret. Programbudgeteringstekniken påminner mycket om MBO men används framför allt i de sammanhang, där det är svårt att praktiskt mäta resultaten av verksamheten. De mål som skall uppnås uttrycks i form av program, som skall genomföras.

I det enklaste fallet kan programbudgeteringen omfatta en plan över hur arbetstid och pengar skall fördelas över olika aktuella verksamhetsområden.

Projektplanering

Projektplanering innebär en speciell form av genomförandeplanering. Projektplanering har traditionellt en stark ställning

i byggföretag. De nya metoder för projektplanering som har skapats öppnar nya möjligheter. Projektplaneringen ställer dock stora krav på företag, då projektorganisationen kan komma i konflikt med den mer långsiktiga organisationen - basorganisationen.

I vissa typer av företag har man en mycket flexibel organisationsform, där flera olika organisationsprinciper skär in i varandra. Det är framför allt aktuellt i företag, som utsätts för snabba förändringar i omvärlden. Behovet av en flexibel och rörlig organisationsform i vissa typer av byggföretag ökar i samband med ökad projektstorlek och ökad omfattning av totalentreprenader.

Medbestämmande - Medinflytande - Företagsdemokrati

Den allt intensivare debatten om de anställdas medbestämmande och medinflytande i planerings- och beslutsprocessen i företag brukar sammanfattas under begreppet företagsdemokrati. Man brukar skilja på självbestämmande i arbetet, den anställdes indirekta beslutsinflytande och den anställdes direkta beslutsinflytande.

- Självbestämmande i arbetet gäller i vilken grad den anställde får bestämma i frågor som rör den egna arbetssituationen. Det kan gälla arbetstid, arbetstakt, arbetsplatsens utformning, arbetsmetoder m m.
- Indirekt beslutsinflytande avser sådana sammanhang, där den anställde via representanter kan öva inflytande på kollektiva beslut. Det är vanligen fråga om representation i förhandlings- eller samarbetsorgan, där den fackliga organisationen kommer in i bilden.
- Direkt beslutsinflytande avser sammanhang där den anställde själv eller i grupp bereds tillfälle att påverka mer omfattande beslut i företaget.

De experiment av olika slag, som bedrivits och i ökad utsträckning bedrivs i fråga om företagsdemokrati har inriktat sig på alla tre formerna av företagsdemokrati. Det räcker med att exemplifiera med "självstyrande grupper", "styrelserepresentation för de anställda" och "delegering av beslutsrätten".

Det kan ha sitt intresse att betrakta byggföretagen ur företagsdemokratisk synvinkel, varvid följande faktorer kan framhållas:

- Produktionen

Verksamheten i byggföretag är som tidigare påpekats geografiskt sett spridd, vilket har lett till en decentralisering av beslutsfattandet. Den traditionella formen av byggarbete bedrivs i lagform, vilket ger möjlighet till en hög grad av självbestämmande i arbetet och arbetsformen visar stora likheter med den verksamhet, som bedrivs inom så kallade självstyrande grupper. På tjänstemannanivå innebär arbetet i projektgrupper motsvarande möjligheter.

- Facklig representation

Den fackliga organisationen på arbetarsidan är traditionellt stark. Det har lett till att indirekt beslutsinflytande utvecklas bl a i samband med ackordssättningar och löneförhandlingar.

- Anställningsförhållanden

En viktig faktor, framför allt vad beträffar det direkta beslutsinflytandet, är anställningsförhållanden för olika kategorier av anställda. Tjänstemännen i byggföretag är fast anställda och har därigenom andra möjligheter till direkt beslutsinflytande än vad som är fallet för arbetarna, som endast är tillfälligt anställda och knutna till enstaka byggnadsprojekt.

- Ägarförhållanden

Ägandet i ett byggföretag är i allmänhet koncentrerat till en eller ett fåtal personer. Det gäller även mycket stora byggföretag och kan delvis förklaras genom att aktiekapitalet i

byggföretag i förhållande till omsättningen är betydligt mindre än vad som är fallet inom företag i branscher med större behov av anläggningskapital. I vissa byggföretag har en spridning av ägandet ägt rum ner till tjänstemannanivå och man kan i en del fall tala om tjänstemannaägda företag. Endast tre byggföretag är börsnoterade, men även i dessa finns en viss fördelning av ägandet på tjänstemännen.

Anställningsförhållandena i dag gör det svårt att sprida ägandet till byggarbetarna. Tendensen till spridning av ägandet till byggföretagens tjänstemän kommer troligen att fortsätta.

Kapital 3

NÅGRA UTGÅNGSPUNKTER FÖR LÅNGSIKTIG PLANERING"Vi är annorlunda"

När man som konsult eller forskare besöker ett företag - och kanske särskilt just ett byggföretag - är det inte ovanligt, att företagsledaren är mycket mån om att övertyga besökaren om att hans företag är "annorlunda". Ofta gör han det i litet ursäktande ordalag. "Vi är nog ett ganska speciellt företag." "Här finns en massa traditioner, som man måste respektera".

Det har funnits en olycklig tendens inom företagsekonomi att försumma eller till och med att förneka dessa skillnader. Så småningom har det dock visat sig, att generella råd och recept ofta är litet värda och att företagsledarna ofta gör rätt i att understryka det särpräglade i det egna företaget och dess situation. Skillnader i storlek, marknadsförhållanden, produktionsmetoder och kanske inte minst företagets historiska utveckling gör, att det som är lämpligt och leder till hög effektivitet på ett ställe inte alls passar i ett annat företag. Ett byggföretag som vill ta itu med den långsiktiga planeringen av sin framtid bör därför ägna stor uppmärksamhet åt att studera sin egen situation och noga undvika att kopiera vad andra företag har gjort, vare sig det gäller själva metoden för långsiktiga planering eller innehållet i långsiktiga planen. Här är några frågor som kan vara en god början när det gäller att karakterisera det egna företaget och dess situation:

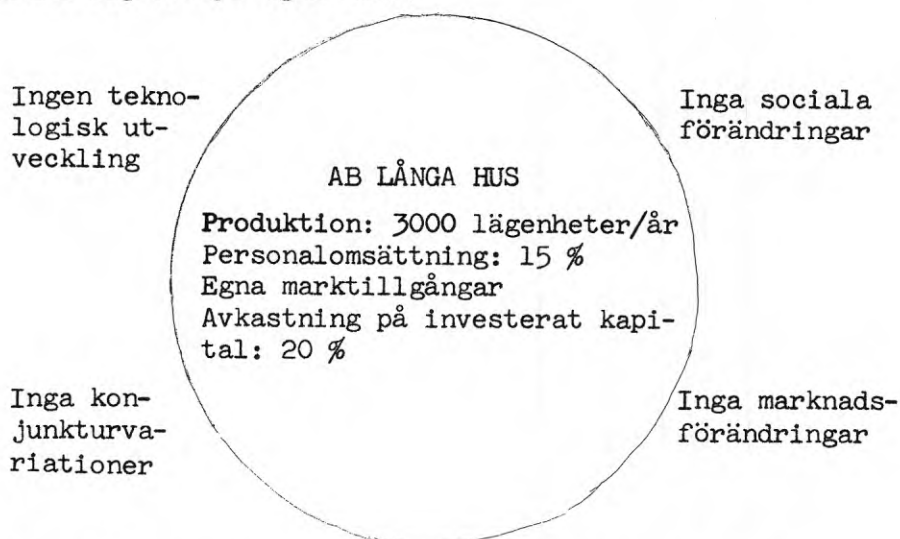
- a) På vilka typer av projekt brukar vi vara mest konkurrenskraftiga och lönsamma?
- b) Vad kännetecknar de kunder som brukar vara mest nöjda med våra tjänster?
- c) Vilka misstag och framgångar har varit mest uppmärksammade i vårt företag och vad lärde vi av dem?
- d) Vilka problem är allvarligast för ett företag i vår storleksklass, om det vill växa?

- e) Vilka förhållanden i vårt eget företag och i vår omvärld begränsar mest allvarligt vår handlingsfrihet när det gäller att utveckla företaget vidare?
- f) Om vi kunde sälja ut företaget och sedan köpa tillbaka delar av det - vilka delar av företaget skulle vi i så fall vara villiga att återköpa?

Dessa frågor är bara exempel. Vissa av dem kommer i det följande att diskuteras utförligare. Här vill vi endast som en första praktisk regel för långsiktsplanering understryka betydelsen av en omsorgsfull och realistisk karakteristik av det egna företags situation. Det är en god regel, att på allvar utgå från att "Vi är annorlunda".

Sök förstå förändringarna i omvärlden för att förstå företags problem.

Aktiebolaget Långa Hus är ett fantasiföretag i en fantasimarknad. Det kännetecknas nämligen av en jämn årlig försäljning och produktion av 3 000 tvårumslägenheter "förpackade" i flerfamiljshus av standardiserat utförande. Företaget har en jämn personalomsättning av 15 % per år. Det har inga svårigheter att få mark till sin produktion; störs ej av några konjunkturväxlingar. Ingen teknologisk- eller produktutveckling förekommer i dess omvärld (miljö). Vad är företagsledningens viktigaste problem i detta företag? Svaret är självklart för varje byggare. I ett sådant företag har företagsledningen inga problem. I själva verket behövs det ingen företagsledning. Arbetare och arbetsledare och litet stabsexpertis skulle klara sig bra på egen hand.



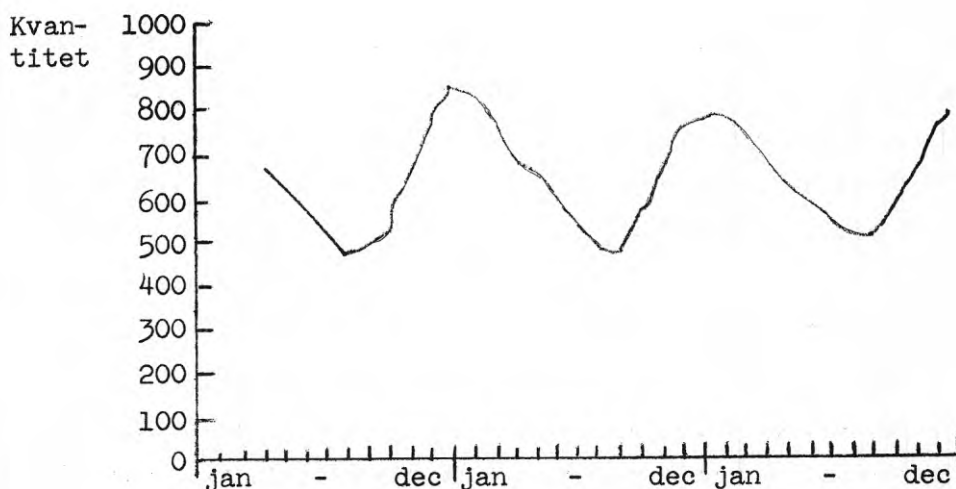
Figur 4. Vad är företagsledningens uppgifter i AB Långa hus?

Att företags och företagsledningars problem har sitt ursprung i miljöförändringar är kanske nu så välkänt, att det är onödigt att påpeka. Viktigare är kanske att understryka, att dessa förändringar är av olika typer och att långsiktsplanerandets problem endast kan förstås av den som noga satt sig in i miljöförändringarna och kanske framför allt lärt sig skilja på dem som inte är betydelsefulla och dem som är viktiga för den långsiktiga utvecklingen. Detta torde särskilt gälla inom byggnadsindustrin, som sannolikt är en av de branscher som är mest utsatt för alla möjliga slag av förändringar och störningar.

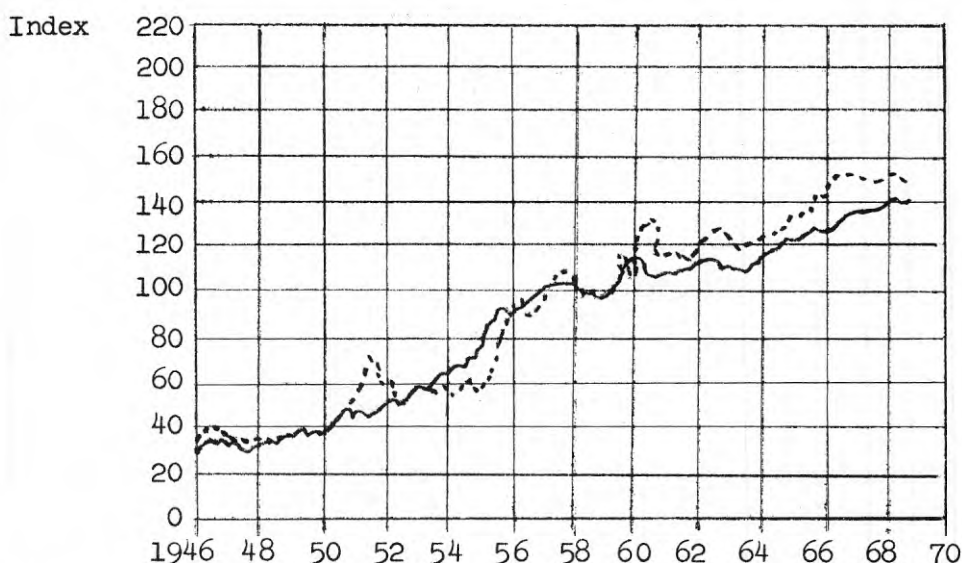
Ny klassificering av problemen	Några exempel på miljöförändringar	Traditionell klassificering av problemet
Störning	Försening av materialleverans på grund av svår isvinter	Inköp
Strukturförändring	Rad nya byggplastmaterial utbjuds	Konstruktion, inköp
Strukturförändring	Materialgrossisterna föreskriver nya villkor	Inköp
Strukturförändring	Lokal snickerifabrik nedlägges	Inköp
Variation	Högkonjunktur leder till förlängda leveranstider	Planering, inköp
Variation	Högkonjunktur leder till personalbrist	Personal
Strukturförändring	Nytt byggavtal öppnar väg för nya lönesystem	Personal, produktionsteknik
Variation	Tillfällig investeringsavgift 25 % på vissa projekt	Marknad
Strukturförändring	Stort utbud av unga ingenjörer	Personal
Strukturförändring	Större projekt	Marknad
Strukturförändring	Nya upphandlingsformer	Marknad
Variation	"Byggstopp" för att hejda "överhettning"	Marknad
Störning	Svår vinter försenar och fördröjar produktion	Produktion
Störning	Bäste arbetschefen går till konkurrentföretag	Personal, produktion

Figur 5. Några godtyckligt valda exempel på miljöförändringar som ställer till med problem i ett byggföretag. Begreppen störning, variation och strukturförändring definieras senare.

I figur 5 har sammanställts ett antal mer eller mindre godtyckliga exempel på miljöförändringar, som ställer till med svårigheter i ett byggföretag. Som antytts i figuren brukar dessa problem ofta klassificeras med hänsyn till den funktion eller specialitet inom företaget, som förväntas ta hand om problemen. Man talar om inköpsproblem, produktionstekniska problem, personalproblem etc, men för att förstå ett företags långsiktiga utvecklingssvårigheter är en annan klassificering viktigare. Det visar sig nämligen, att företags sätt att möta miljöförändringar är väsentligt olika beroende på om förändringarna betraktas som något slags avvikelse från ett normaltillstånd eller om förändringarna betraktas som oåterkalleliga. En lämplig beteckning är kanske förändringar med återgång och förändringar utan återgång.



Figur 6. Säsongsvariationer är ett exempel på förändringar med återgång.

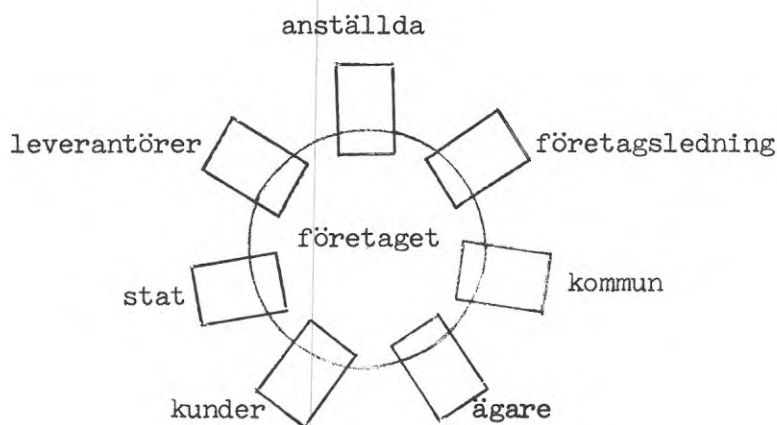


Figur 7. Den tekniska utvecklingen är ett av de viktigaste exemplen på strukturförändringar eller förändringar utan återgång.

Till förändringar med återgång hör både systematiska variationer och slumpmässiga störningar. Ett typiskt exempel på variationer inom byggnadsindustrin är konjunkturvariationer, som kan avläsas i arbetskraftstillgång, kapitaltillgång och kanske framför allt i myndigheternas agerande. Störningarna i byggnadsindustrin är, som ofta har påpekats, otaliga: konstruktionsförändringar, leveransförseningar, oväntade markförhållanden, dåligt väder etc.

Förändringarna utan återgång eller strukturförändringarna har stor betydelse, t ex den tekniska utvecklingen, de ständigt ökade personalkostnaderna, ändrade utbildningsförhållanden med allt vad det innebär av nya förväntningar, men också ny kunskap hos medarbetarna, material- och produktutveckling, allt större projekt etc.

Medan byggföretag i alla tider lärt sig att leva med variationer och störningar, hör de strukturella miljöförändringarna framför allt de senaste årtiondena till. Byggföretagare känner sig därför ofta förvirrade och överväldigade av mångfalden av förändringar. En god regel i långsiktsplanering är därför att i studierna av miljön framför allt inrikta sig på förändringarna utan återgång och därvid försöka systematisera dessa. Det kan ske t ex med utgångspunkt från intressentschematiseringen på det sätt som antyds i figur 8, men kanske ännu bättre genom att olika förändringar relateras till varandra i en systembeskrivning av miljön. I ett byggföretag sammanfattades en sådan beskrivning på följande



Figur 8. Miljöförändringarna har ofta karaktär av nya krav från de olika intressenterna i företaget.

de sätt:

Entreprenaden har länge varit det viktigaste miljöelementet i byggbranschen. Utbudandet av entreprenader på marknaden kan beskrivas som miljöelement i tiden och rummet slumpvis utplacerade och även till storleken slumpvis varierande. I denna marknad har ett antal entreprenörer arbetat. Förutsättningar för överlevande har framför allt varit taktisk skicklighet. Detta har främst inneburit tre saker: att kunna räkna rätt, att kunna ta betalt för extra arbeten och att förvärva goda arbetsledare som kunnat hålla ihop det enskilda bygget.

Successivt har emellertid denna miljö fått viss struktur. Betydelsefulla skillnader råder nu mellan olika typer av entreprenader, t ex vägarbeten, kraftverks- och tunnelsprängning, stora bostadsområden, enstaka villor, industribyggnader, reparationsarbeten etc. Koncentration av marknaden har skett till ett litet antal kunder och till vissa geografiska områden (Stockholm, södra Sverige, Göteborgsområdet, Mälardalen och Sundsvallsområdet). Cykliska variationer orsakade av ett medvetet utnyttjande av branschen som konjunkturregulator ger också en struktur i tiden. Företagen utvecklar olika strategier för att anpassa sig till och utnyttja denna miljö. En viss produktspecialisering - dock vanligen med noggrant undvikande av att "placera alla ägg i en korg" börjar upplevas som allt viktigare. Medveten lokalisering till expansionsområdena upplevs som nödvändig av de företag, som råkar ha "fötts" på fel marknad. Ett stabilt samarbete med vissa uppdragsgivare eller typer av uppdragsgivare (t ex HSB, en grupp av kommuner, industriföretag etc) är en annan strategi som medvetet eller omedvetet tillämpas av de framgångsrika, liksom förvärv av mark för egenregi bygge i syfte att motverka konjunkturvariationerna.

Inslaget av konkurrens har naturligtvis funnits redan från början men blivit verkligt betydelsefull först när miljön börjar få struktur. I den slumpvis varierande miljön löstes problemet med konkurrens på ettdera av två sätt. Antingen försökte man klara sig genom att vara taktiskt överlägsen (att kunna räkna bättre, att ha bättre arbetsledare etc) eller också tillgrip man ett speciellt taktiskt drag, nämligen "inringning". Konkurrenten sattes ur spel genom att man inom det begränsade område man arbetade kom överens med konkurrenterna om vem som skulle få vilket projekt.

Båda dessa sätt att handskas med konkurrenterna är otillfredsställande i den strukturerade miljön. Här kan nämligen en konkurrent med ett överlägset kunnande beseгра alla de övriga konkurrenterna. Medvetet och omedvetet inriktar sig de ledande företagen på detta, övriga blir antingen utslagna eller ger frivilligt upp spelet och säljer ut sina företag. Under de senare åren har sålunda en intensiv branschrationalisering ägt rum.

Alla dessa förändringar genererade inom branschen påverkar varandra och påverkas dessutom av förändringar utanför branschen. Koncentrationen till ett litet antal kunder har redan berörts. Dessa börjar ställa krav, men också erbjuda uppgifter av helt

annat slag än de branschen tidigare mött, delvis därför att man från kundsidan observerar de nya möjligheter som de stora byggföretagen erbjuder, t ex när det gäller att inte bara klara de montagearbeten, som tidigare var det centrala i en entreprenad, utan även projektering, konstruktion och kanske t o m tekniskt utvecklingsarbete.

Strävandena efter stabila relationer till kunderna som sätt att utnyttja en viss marknad möts av delvis parallella, delvis motstridande strävanden från kundsidan. Man är där dels angelägen, att genom stabilt samarbete bidra till att få mer kvalificerade byggföretag, men man är också rädd att konkurrensen sätts ur spel. Den tekniska och administrativa utvecklingen slår igenom starkt och leder bl a till, att stor förvirring uppstår kring begreppet systembygge och när det gäller hur den automatiska databehandlingens möjligheter skall utnyttjas. Internationaliseringens konsekvenser diskuteras, men ingen vet riktigt vilka förväntningar man har och hur man skall möta dessa.

Lös akuta problem först

De många variationer och störningar, som både det enskilda projektet och hela byggföretaget är utsatt för, gör det till en krävande uppgift för företagsledningen att ständigt reparera och underhålla en organisationsstruktur, som annars tenderar att falla sönder. Oordning uppstår lätt på arbetsplatsen och en erfaren arbetschef vet hur viktigt det är att motverka denna "sönderstörning". Planer håller visserligen inte, men måste då modifieras om inte projektet skall gå helt ur kontroll. Detsamma gäller kalkyler och tekniska riktlinjer för arbetet.

Denna uppgift att underhålla organisationen blir allt svårare ju större företaget blir, och många byggföretag har t ex en kortsiktig ekonomisk planering, som är helt otillfredsställande med hänsyn till behovet att överblicka det ekonomiska läget och projektens lönsamhet. Att i en sådan situation ta itu med den krävande uppgiften att utarbeta en långsiktsplan för företaget kan innebära, att låta kon dö medan gräset gror.

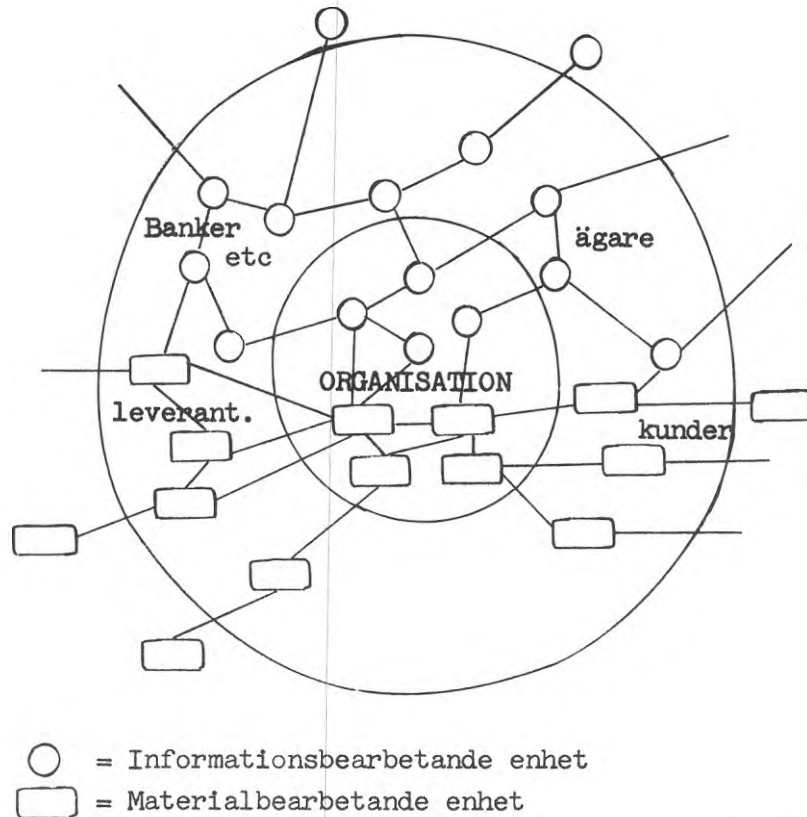
Det kan också hända, att de strukturella förändringarna har skapat en akut kris som först måste lösas innan man lugnare och mer systematiskt kan ta itu med hela företagets långsiktiga utveckling. Ett par viktiga projekt måste först ros i hamn för att or-

derstocken skall kännas tillfredsställande; en arbetschef måste ersättas eller organisationen på en arbetsplats ses över. I många fall har vi funnit det lämpligt att rekommendera byggföretag som önskat långsiktsplanera, att först utarbeta en treårsbudget (vilket naturligtvis är att se som en kortsiktig plan) och därigenom söka bringa situationen under kontroll. Ett sådant arbete aktualiserar också ofta viktiga organisationsfrågor som företagsledningen måste lösa för att själv få tid att ägna sig åt den långsiktigare planeringen.

Naturligtvis finns det en risk, att företagsledningen aldrig kommer ifrån de akuta problemen. Har man i ett eller ett par årtionden ägnat sig åt den löpande ledningen av ett företag, har man kanske t o m behov av den dagliga stimulansen från de akuta kriserna. Men med den reservationen i minnet kan man dock som en tredje praktisk regel för långsiktsplanering ange: Lös de mest akuta problemen först.

Bristande effektivitet beror på bristande överensstämmelse mellan företaget och miljön eller mellan delsystem i företaget

Ett företag är uppbyggt av många komponenter som samverkar på ett komplicerat sätt. Man säger därför ofta, att ett företag är ett system. För en närmare analys av företagsekonomiska problem är det ofta praktiskt att inte bara studera de många små komponenterna utan att som ett mellansteg göra en beskrivning och analys av delsystem. I ett byggföretag är ofta de olika arbetsplatserna eller projekten sådana delsystem. Den centrala företagsledningen kanske kan uppdelas i en ekonomiavdelning, en planeringsavdelning och en maskinavdelning. Men indelningen i delsystem kan också ske på andra sätt, t ex i ett produktionssystem och ett administrationssystem. Materialflödet och materialbearbetningen kännetecknar produktionssystemet, medan informationsflödet och informationsbearbetningen är det som försiggår i administrationssystemet (figur 9).



Figur 9. Uppdelningen i delsystem kan ske på många sätt. Ett exempel är indelningen i ett produktions- och ett administrations- eller styrssystem

Företagsledare med stor erfarenhet har ofta pekat på, att ett organisationsschemas beskrivning av ett företag är ofullständigt. Man har bl a framhållit "andan i företaget" och de "personliga förhållandena" som lika viktiga och omöjliga att återge i ett diagram. Modern företagsforskning tenderar att hålla med om detta och ägnar växande intresse åt att beskriva sådant. Speciell uppmärksamhet ägnar man åt värderingarna eller värdesystemet i företaget, d v s de föreställningar om vad som är gott och dåligt, önskvärt och inte önskvärt som styr beslutsfattandet inom företaget.

Genom en skriftlig företagspolitik försöker man ibland påverka värdesystemet i ett företag i en bestämd riktning. Forskning har emellertid visat att företagsledarens person, rekryteringsmetoderna, befordringssystemen, planerings- och budgetsystemen samt framför allt maktförhållandena i företaget ofta betyder mycket mer för det faktiska värdesystemet än dessa nedskrivna regler, som ofta inte blir annat än fromma förmaningar.

Ett studium av företagets olika delsystem är viktigt därför att bristande effektivitet ofta är en följd av bristande överensstämmelse mellan delsystem. I stället för att stödja och förstärka varandra kommer olika delar av företaget (antingen avdelningar eller abstrakta delsystem av det slag som nyss exemplifierades) att när de samverkar störa och bryta ner varandra. Från byggföretag finns exempel på, att bristande överensstämmelse mellan en framväxande serieproduktion och ett föråldrat lönesystem, mellan nya tekniska hjälpmedels krav på personalen och personalens faktiska utbildning, mellan nyutvecklade administrativa styrsystem och arbetschefernas faktiska behov av information, mellan företagsledningens framtidsvisioner och utvecklingsavdelningens tekniska resurser eller mellan företagets försäljningsmetoder och kundernas upphandlingsmetoder etc, varit källan till ineffektivitet och bristande framgång.



Figur 10. Principen om överensstämmelse mellan delsystem påminner om det gamla ordspråket att "Ingen kedja är starkare än den svagaste länken"

En viss systematisering av problemet om överensstämmelse mellan delsystem kan företagsledningen uppnå genom att särskilja två slag av effektivitet.

Yttre effektivitet är ett mått på hur högt värderade organisationers produkter är i förhållande till kostnaderna för de resurser de förbrukar. Övergång till totalentreprenad, som gör det möjligt att få bättre betalt för företagets tjänster är ett exempel på hur den yttre effektiviteten i ett byggföretag kan ökas. En standardisering av produktionen som gör det möjligt att utnyttja mindre kvalificerad arbetskraft är ett annat exempel.

Den inre effektiviteten är ett mått på hur väl organisationen

fungerar som instrument för att omvandla resurserna till produkter. Det påminner om det tekniska begreppet "verkningsgrad". Bättre arbetsledning, bättre planering, mekanisering och andra rationaliseringsåtgärder är några vanliga exempel på hur den inre effektiviteten i ett byggföretag kan ökas.

Det är en allmän erfarenhet, att den yttre effektiviteten på längre sikt är den som betyder mest och kan påverkas mest. Vidare förefaller det som om låg yttre effektivitet vanligen är en följd av bristande överensstämmelse mellan företagets inre värderingar och de förväntningar och normer som utifrån omvärlden riktas mot företaget (det senare skulle kunna kallas för företagets värdemiljö). För byggnadsbranschen har detta accentuerats av branschens politisering, vilket inneburit, att man inte bara krävt av företagen att de skulle ge vinst. De har också förväntats tillgodose alldeles speciella samhällseliga ambitioner.

I det svenska socialdemokratiska partiets efterkrigsprogram formulerades ett antal politiska mål för bostadsförsörjningen. Eftersom man befunnit sig i regeringsställning under hela efterkrigstiden och dessutom haft möjlighet att samverka med fackföreningsrörelsen, har man haft stora möjligheter att genomföra dessa mål. Det finns därför goda skäl, att beteckna den svenska byggnadsbranschen som ett ganska typiskt exempel på en politisk miljö, åtminstone under tiden fram till mitten av 1960-talet då en successiv frigörelse påbörjats.

De politiska målen omfattade bl a att öka bostadsstandarden, att hålla prisnivån på bostäder nere, att utnyttja byggnadsindustrin som konjunkturregulator och att minska säsongvariationerna när det gäller arbetskraftens sysselsättning. Varken de privata byggherrarna eller den privata byggnadsindustrin upplevdes av statsmakterna som helt användbara verktyg för att uppnå dessa mål. Man har misstrott industrins förmåga att åstadkomma låga priser och därför utövat en priskontroll. Man har saknat en spontan ansvarskänsla hos industrin för arbetskraftens sysselsättning och därför på olika sätt försökt reglera eller tvinga fram bättre

förhållanden o s v. Resultatet har blivit att under efterkrigstiden de privata byggherrarnas andel av bostadsproduktionen har minskat radikalt vad gäller nyproduktion; fackföreningsrörelsen har grundat och utvecklat det utan jämförelse största bostadsproducerande byggföretaget och flera kommunala och kooperativa bostadsförvaltande företag har startat bostadsproduktion i egen regi.

De mest framgångsrika byggföretagen har emellertid anpassat sig till krav och förväntningar, som utifrån ställs på ett företag. Företagets inre värderingar har bringats att överensstämma med företagets värdemiljö.

Förvärva och utnyttja handlingsfrihet.

Marknadsekonomi är ett slags tävling. Den som förlorar allt för många gånger försvinner från banan. Och den som vinner upprepade gånger finner i allmänhet, att hans företag växer och förkovras. Men här slutar möjligheterna till analogi med idrottsarenan. Inte minst inom byggnadsindustrin är konkurrensen mellan företag knappast en tävling på lika villkor. En privat byggföretagare tänker kanske framför allt på de stora orättvisor han menar finns i konkurrensen mellan BPA och hans eget företag eller på de egenregibyggnads statliga verkens behandling av de privata entreprenörerna. Man talar mindre om de kanske lika viktiga skillnaderna mellan konkurrensförutsättningarna hos olika privata företag, kanske därför att man anser dessa vara resultatet av ett slags fri utveckling. Studier av företags långsiktiga planering och konkurrensen på olika marknader har emellertid alltmer fäst uppmärksamheten på tendensen hos varje framgångsrikt företag att eftersträva att finna ett marknadssegment, där det kan få en dominerande och därmed tryggare ställning. Inom byggnadsindustrin har många medelstora företag varit framgångsrika när det gällt att få ett sådant grepp om en lokal marknad eller åtminstone ett antal stabila kunder. Under senare tid har en begynnande produktspecialisering kunnat iaktas och företag söker alltmer definiera sitt

"revir" i produkttermer. Man specialiserar sig t ex på sjukhus, skolor, berggrum, standardiserade industribyggnader eller småhus i medelprisklass. Det vanligaste är för övrigt en kombination av geografisk och produktmässig specialisering.

Region Produkt	Mellers- ta Norr- land	Övre Norr- land	Stor- Göte- borg	Stor- Stock- holm	Syd- Sverige	Mälar- dalen utom Stock- holm	Dan- mark
Fritidshus	0	0	0	1	0	0	0
Småhus	1	3	7	3	3	0	1
Flerfamiljs- hus	1	7	3	1	1	1	0
Kommunala ga- tor, vägar, avlopp	0	3	3	1	0	0	0
Skolor, kon- tor, etc	1	1	1	0	1	0	0
Industri- byggnader	0	0	0	0	0	0	1
Projekt- administration	0	1	0	1	0	0	0

Tabell 1. Siffrorna är ett mått på företagets marknadsposition. Det inringade området är den marknad som företaget dominerar och skulle kunna betecknas som dess revir.

0 = ingen verksamhet

1 = enstaka projekt

3 = dominerande ställning på delmarknad

7 = dominerande ställning på hela marknaden

Eftersom företaget vanligen har stabila ägareförhållanden, fasta leverantörer, en fast tjänstemannastab (och för övrigt också i växande omfattning en fast arbetarstab) innebär denna tendens att söka dominera en geografisk eller produktmässigt definierad marknad, att företagets situation blir allt stabilare. Detta gäller naturligtvis framför allt om det stora och framgångsrika företaget, men även det medelstora eftersträvar en liknande utveckling och även många små företag har inom en begränsad ort eller ett snävt produktsortiment kommit mycket långt när det gäller att få stabilitet i sin verksamhet.

På kort sikt är stabiliteten en stor tillgång. Det minskar effekten av störningar och gör företaget mindre sårbart inför konjunkturväxlingar och andra miljövariationer. Men i en strukturellt föränderlig miljö innebär det ofta, att det företag som inte lyckas styra utvecklingen förr eller senare kommer att se stabiliteten som en allvarlig begränsning av handlingsfriheten. Bindningen till en ägarfamilj innebär för det växande företaget betydligt mindre handlingsfrihet än för det börsnoterade företaget. Bindningen till en geografisk ort kan visa sig katastrofal, om den ekonomiska utvecklingen är ofördelaktig för orten i fråga. Det "stabila gänget i företagsledningen" eller de erfarna arbetscheferna kan visa sig vara ett allvarligt hinder för en övergång till en produktmässig specialisering helt enkelt därför att dessa medarbetare inte känner sig kompetenta att genomföra en sådan omläggning. Bindningen till en leverantör kan vara ett fjärde exempel på hur trygghetens baksida lätt blir förlust av handlingsfriheten.

I den långsiktiga planeringen är det därför ofta en huvuduppgift för företagsledningen, att söka frigöra sig från en eller flera av dessa begränsningar av handlingsfriheten. Omorganisation, omlokalisering, anställning av ny personal till ledande befattningar, sammanslagning med annat företag, ändring av ägarförhållanden och liknande radikala strukturförändringar är därför en av de vanligaste konsekvenserna av en allvarligt syftande långsiktplanering.



Figur 11. De fasta bindningarna som på kort sikt ger trygghet kan på längre sikt visa sig bli en allt trängre "bur".

Det räcker emellertid inte att genom strukturingrepp förvärva handlingsfrihet. Företagsledningen måste också ha mod och förmåga att ånyo binda handlandet men nu i en ny struktur bättre avpassad till de mål man har och den situation man befinner sig i. Det räcker inte att t ex genom en sammanslagning eller en partiell utförsäljning frigöra kapital och personal. De nya resurserna och de nya handlingsfriheterna måste inriktas på något nytt. Kanske måste man satsa dem på ett företagsförvärv, på ett utvecklingsprojekt eller på en utlandsetablering. I en bok avsedd för byggföretag skulle man kanske kunna likna detta företagsledningens problem med att man inte bara får riva ner utan också måste ha en plan för uppbyggandet.

Detta växelspel mellan att förvärva handlingsfrihet och att utnyttja den är kanske den faktor, som mer än någonting annat bidrar till att göra skillnaden så stor mellan olika företags planeringsproblem. Man får emellertid ej föreställa sig, att det alltid är de största företagen som har den största handlingsfriheten, medan de små företagens problem är att frigöra sig från bindningar och förvärva handlingsfrihet. Naturligtvis är det vanligt, att de stora och mycket framgångsrika företagen har ekonomiska reserver som bidrar till att skapa handlingsfrihet, medan det mindre företaget just genom finansiell svaghet kan bli hårt bundet till leverantörer, till en ort, till projekt som kan bidra till att företaget håller näsan över vattnet etc. Men även storföretagen kan få sin handlingsfrihet radikalt beskuren t ex genom att engagera sig i en konkurrens på liv och död med ett annat storföretag eller genom att låta traditionen bli så stark i företaget, att en omorganisation är nästan omöjlig att genomföra.

Systemutveckling och strategival

Vi har tidigare konstaterat, att de framgångsrika företagen ofta söker uppnå en dominerande ställning på en marknad eller ett marknadssegment. Detta betyder ofta, att man uppnår den största marknadsandelen men framför allt att man förvärvar åtminstone en viss förmåga att styra förändringar på marknaden. För att upp-

nå en sådan dominerande ställning måste man förvärva överlägsenhet. Detta kan ske genom olika slag av systemutveckling.

Det är tre förhållanden som är viktiga förutsättningar för att ett företag skall kunna utveckla ett system för att dominera en miljö. För det första måste organisationen utarbete en systembeskrivning (systems blueprint). I enkla fall räcker det att någon, t ex företagsledaren, har en egen intuitiv föreställning om systemet. I mer komplicerade fall är det nödvändigt, att utarbete detaljerade beskrivningar och genomföra ett omfattande utvecklingsarbete, som ofta tar form av experimenterande eller simulerande av alternativa systemutformningar.

För det andra måste organisationen ha resurser att i miljön (eller åtminstone ett begränsat sökområde) söka efter möjligheter och restriktioner när det gäller tillämpningen av sitt system.

För det tredje måste man ha resurser för att penetrera den miljö som systemet är avsett att dominera. Hit räknas också resurser för att förkroppsliga systemet, t ex i en produktions- och distributionsapparat.

Varning för ytlighet i långsiktsplanerande

Det finns dess värre många exempel på företag, där man ägnat sig åt långsiktsplanering utan att det egentligen lett till några andra resultat än möjligen en snygg rapport, som sedan hamnat i skrivbordslådorna.

En orsak till ett sådant misslyckande har redan framhållits, nämligen otillräckligt engagemang från den verkställande ledningen. När en stabsexpert eller en konsult på egen hand söker utarbete en långsiktsplan, blir det lätt en sådan pappersprodukt. Medverkan från företagsledaren garanterar emellertid inte framgång.

När man studerar de långsiktsplaner som företag utarbetat, är det ofta påfallande hur den bild man tecknar av sitt företag år 1975

eller 1980 är nästan identisk med det nuvarande företaget bortsett från att man är större, mer effektiv, mer lönsam etc. En sådan extrapolerande planering bör man vara mycket kritisk mot. Speciellt om långsiktsplanerandet sker i en ledningsgrupp och kanske t o m genom engagemang av ett större antal medarbetare i företaget finns det emellertid en stor risk, att långsiktsplanen blir ett slags politisk kompromiss. Alla avdelningar skall leva vidare, alla ambitioner fullföljas etc. Detta innebär också, att det framtida företaget blir mer eller mindre en förbättrad avbildning av det nuvarande. Likaväl som den produkt, som kommer ut ur en maskin, kan sägas avbilda maskinens egenskaper, tenderar en plan, som kommit fram ur en planeringsrutin, att avbilda den existerande organisationen.

En sådan ytlig planering är farligare än ingen planering alls, eftersom det ger en falsk säkerhetskänsla. För att undvika denna risk är det betydelsefullt, att på allt sätt få planeringsarbetet att avvika från det rutinmässiga. Bäst sker detta genom att i företaget framkalla en känsla av kris. Inom byggnadsindustrin borde det inte vara svårt, eftersom de flesta företag, om de verkligen undersökte sin avkastning på investerat kapital, sin marknadsutveckling, den internationella konkurrensen etc borde känna stark oro. En risk med att medvetet framkalla krisstämning i företaget är, att man förleds att vidta för snabba åtgärder och förvänta omedelbara resultat. All erfarenhet talar för att genomgripande förändringar av ett företag är en tidsödande process. En god tumregel är, att det kräver minst tre år för en mer djupgående omdaning av ett företag. Våra erfarenheter från byggnadsindustrin bekräftar detta, som de följande praktikfallen kommer att illustrera.

Varning för övertro på prognoser

Som tidigare framhållits är ett företags omvärld ett system, där olika komponenter är beroende av varandra. Sambanden yttrar sig bl a som utbyte av varor och information men är i lika hög grad knutna till strukturella förändringar av olika slag. Förändringar på en marknad hänger nära samman med förändringar på

andra marknader; de beror i sin tur av förändringar i befolkningens ålderssammansättning och utbildning och därmed av förhållandena på arbetsmarknaden; de är återigen en följd av den allmänna ekonomiska utvecklingen och därmed nära kopplade till kapitalförsörjningen o s v. Vi har redan tidigare givit exempel på dessa beroendeförhållanden inom byggnadsindustrin och understrukt, att branschen som system under senare år blivit allt mer komplicerad.

Den stora betydelse det skulle ha om man kunde förutsäga marknadens och omvärldens utveckling har under det senaste årtiondet lett till ett stort intresse för s k framtidsforskning. Fle-
ra av de följande avsnitten i denna rapport ägnas också åt att referera olika prognosmetoder och diskutera deras användbarhet. Här skall vi därför endast ur allmän teoretisk synpunkt peka på några viktiga förutsättningar, som måste påverka det sätt på vilket miljöprognoser används.

En prognos som gör anspråk på tillförlitlighet grundar sig på antagandet, att den som gör prognosen förfogar över en fullständig modell av det system prognosen avser och att modellen är sluten i den bemärkelsen att prognosmakaren känner eller kan kontrollera framtida tillstånd av alla de variabler, som utifrån påverkar systemet (exogena variabler). Prognoser över den ekonomiska utvecklingen (t ex i Sverige) var länge omöjliga, därför att modellerna inte inkluderade de privata och offentliga investeringarna. Prognoser är fortfarande synnerligen osäkra på grund av att Sveriges ekonomi i så hög grad är beroende av den ekonomiska utvecklingen i andra länder. I alla prognoser måste man därför göra antaganden om den internationella ekonomiska utvecklingen, och prognosen kan väntas infrias endast i den mån dessa antaganden är riktiga. I modeller över marknader är det vanligt, att man på samma sätt "sluter" modellen genom antaganden om den allmänna ekonomiska utvecklingen eller om "oförändrad smak". Det senare innebär, att man t ex bortser från marknadens beroende av en rad sociala förhållanden utanför modellen.

Ett exempel på en sådan modell vore en prognos över bostadsbyggandet i Sverige, som utgick från att bostadsbyggandet är ett instrument, som statsmakterna utnyttjar i konjunkturreglerande syfte. Principerna för den ekonomiska politiken i Sverige har varit ganska stabila under ett antal år, och det borde inte vara svårt att göra en modell över "finansministerns beslutsfattande". Genom att stoppa in data från en konjunkturprognos borde det vara möjligt att göra goda förutsägelser om när inskränkningar i byggandet var att vänta.

Detta förenklade exempel illustrerar svårigheterna att göra prognoser. Sett över en längre tid är det högst sannolikt, att det sätt på vilket byggnadsindustrin kommer att utnyttjas i konjunkturreglerande syfte successivt förändras. Prognosmodellen blir därmed inaktuell.

Det är också påfallande hur både samhället i sin helhet och företagen ofta helt har misslyckats att förutsäga de viktigaste av de miljöförändringar, som så småningom visat sig betydelsefulla. Vem anade för 10 år sidan, att företagsdemokrati skulle vara ett viktigt debattämne och ett företagsadministrativt problem redan i slutet av 60-talet? Knappast någon hade för 15 år sedan kunnat förutsäga framväxten av EEC och EFTA-blocken. När detta skrivs är varje uttalande om en nordisk tullunion mer en gissning än en prognos etc.

De s k teknologiska prognoser som nu utarbetas på löpande band med delfimetoden och andra tekniker lider också av en allvarlig systematisk brist, som vi måste påpeka. I sådana prognoser får experter uttala sig. Var och en av dessa experter överblickar i allmänhet mycket väl ett begränsat kunskapsområde, men inte hela branschen eller hela samhället. Eftersom vi har kommit i en utvecklingsfas, där våra kunskaper växer snabbare än våra resurser, har vi emellertid mer och mer hamnat i en situation, där en medveten prioritering kan styra utvecklingen. Experterna kan visserligen peka på vad som är möjligt, men det är ändå till sist den politiska fördelningen av de ekonomiska resurserna som blir avgörande för vad som uppnås.

Inom byggnadsindustrin har vi sedan länge vant oss vid detta. Det vore t ex i och för sig möjligt (och kanske t o m rimligt) att satsa mycket mer av våra resurser på småhusbyggande. Hitills har dock den politiska prioriteringen fördelat resurserna på ett helt annat sätt. En intressant konsekvens av detta är, att utvecklingen i olika länder sannolikt alltmer kommer att gå längs olika vägar. Vissa handelsbarriärers avveckling och olika åtgärder för internationell standardisering ger här en falsk bild av att utvecklingen är på väg mot ökad likhet mellan länderna. Inom nationalekonomin har denna s k konvergenshypotes mycket diskuterats, speciellt med hänsyn till frågan om den sovjetiska kommunismen och den västeuropeiska och amerikanska kapitalismen till sist skulle utvecklas till identiska ekonomiska system. Ny syns det emellertid klart, att många länder medvetet söker en viss isolering för att kunna välja en självständig utvecklingsväg. Detta gäller i hög grad även om Sverige, där t ex fördelningen av resurser till och inom försvaret, sjukvårdens uppbyggnad, trafik- och undervisningspolitiken, formerna för samverkan mellan stat och näringsliv etc alltmer utformats på ett för vårt land särpräglat sätt.

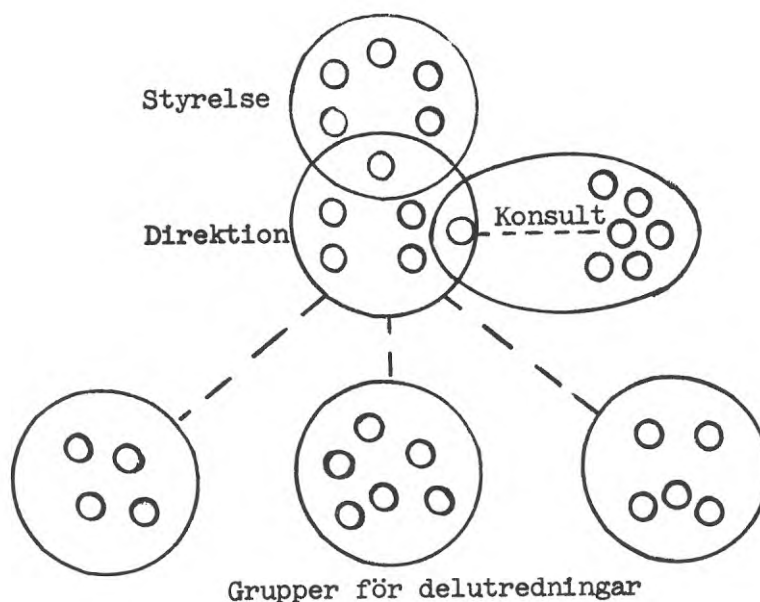
Med detta vill vi uttala en varning för övertro när det gäller möjligheterna att prognostisera framtidens utveckling vare sig det gäller marknader eller andra delar av företagens omvärld. Detta betyder emellertid ingalunda, att vi vill rekommendera företagsledare att avstå från att studera miljöprognoser. Tvärtom. Men det är viktigt, att man ser sådana prognoser som analyser av samband. Genom att studera prognoserna kan man lära sig hur förändringar sker och om samband mellan olika förändringar. Det är denna förståelse av miljön som ett komplicerat system, som är en av de mest värdefulla resultaten av en aktiv långsiktplanering. Som vi tidigare framhållit, har sedan det framgångsrika företaget kanske vissa möjligheter att åtminstone inom en begränsad marknad i viss mån styra utvecklingen.

Vem gör vad i långsiktplanering

Den praktiska företagsledaren har kanske i den tidigare diskus-

sionen saknat konkreta råd om hur man skall organisera och lägga upp arbetet med långsiktsplanerandet. Denna fråga är naturligtvis också ytterst viktig men samtidigt svår att besvara utan att ha en grov ram för att diskutera vad långsiktsplanering egentligen är. Men om man accepterar de synpunkter som tidigare givits om långsiktsplanerandets beroende av förhållandena i den enskilda situationen, om betydelsen av att först lösa akuta problem, om miljöns betydelse och slutligen också accepterar begreppen handlingsfrihet och systemutveckling som centrala för en diskussion om företagsstrategi - ja, då följer mer eller mindre direkt ett antal praktiska slutsatser när det gäller vem som måste göra vad i samband med långsiktsplanering.

Det är för det första då självklart, att företagsledningen inte kan avstå från att själv direkt engagera sig i planeringen. Om man överlåter långsiktsplanerandet till en stab eller en konsult blir det antingen en skensyssla, som enbart resulterar i en pappersprodukt eller också abdikerar man från rollen som företagsledning och överlåter uppgiften till experterna. En sådan abdikation förekommer ibland men är synnerligen allvarlig, eftersom det i allmänhet är en oåterkallelig process. Den företagsledning, som en gång har avstått från att medverka i bedömandet och fattandet av kritiska beslut kan sällan senare återta ledningen.



Figur 12. Långsiktsplanering kräver ofta insatser och samverkan mellan flera arbetsgrupper.

Idealet torde många gånger vara, att företagsledningen i grupp arbetar med de strategiska frågorna. Men ibland är det långt ifrån självklart vilken grupp som är den strategiska ledningen, d v s verkligen engagerad i företagets långsiktiga utveckling.

För delutredningar är det ofta möjligt att engagera arbetsgrupper på olika håll inom företaget. Likaså kan en central stab och en utomstående konsult vara en värdefull resurs för speciella utredningar. Konsulten kan dessutom medverka som grupptränare på ett sätt som är svårt för den heltidsanställda medarbetaren, d v s hjälpa gruppen att bli öppnare och fungera bättre när det gäller att utbyta viktig information och fatta svåra beslut.

En uppläggning av det slag som ovan antytts innebär, att ett långsichtsplaneringsprojekt ofta med fördel kan inledas med en utbildningsfas, där både ledningsgrupp och andra medarbetare, som kan tänkas bli engagerade i planeringen, får tillfälle att förvärva en gemensam föreställningsram, t ex om syftet och lämpliga metoder för långsichtsplanering, men kanske framför allt om företagets nuläge och situation. I byggföretag, som ofta är geografiskt mycket spridda, är den interna informationen ofta ett extra svårt problem och en sådan utbildningskonferens kan därför vara av stort allmänt värde även för det löpande arbetet.

Även senare är det praktiskt att söka koncentrera tänkandet kring långsichtsplanen till särskilda sammanträden - gärna flera dagar i rad och i internat. Vidare kan det vara värdefullt just för att bryta upp gamla invanda föreställningar, att ibland inbjuda utomstående till dessa planeringssammanträden. Hearings med experter och kanske t o m konfrontationer med konkurrenter eller kunder har visat sig vara effektiva sätt att få sådana impulser.

1. Företagsledningen bör arbeta med strategiska frågor i grupp
2. Delutredningar kan göras av
 - arbetsgrupper inom företaget
 - central stab
 - utomstående konsult
3. Konsult kan ge gruppträning
4. Långsiktsplaneringen kan inledas med en utbildningsfas där ledningsgrupp och andra medarbetare förvärvar gemensam föreställningsram om:
 - syftet med lsp
 - metoder för lsp
 - företagets nuläge
 - företagets situation
5. Sammanträden bör ske i internatform
6. Utomstående kan inbjudas till vissa planeringssammanträden
7. Hearings med experter kan ge nya impulser och miljökunskap
8. Konfrontation kan ske med konkurrenter och kunder

Figur 13. Några erfarenheter av hur arbetet med långsiktsplanen kan organiseras.

Det gäller Dig själv

När långsiktsplanering har lyckats som allra bäst har det inneburit, att en genomgripande förändringsprocess har kommit i gång inom företaget. Företaget har kanske börjat växa mycket starkt, orienterat sig mot nya marknader, genomfört en radikal specialisering, vuxit ihop med ett annat företag eller frigjorts från en dominerande ägarfamilj. Men detta slag av förändring kan inte uppnås utan att ledaren och ledningsgruppen själv förändras. Det innebär ofta, att någon eller några kommer att lämna ledningsgruppen eller att någon eller några nya personer rekryteras till gruppen.

Man förändringen kan också innebära, att en till det yttre oförändrad ledningsgrupp helt enkelt lär sig så mycket om sitt företag, om sin marknad eller om sig själva, att de med rätta kan hävda, att det inte är samma ledningsgrupp som när långsiktsplaneringen började. Vad detta innebär är svårt att förklara i all-

männa termer och vi skall därför ägna större uppmärksamhet åt det i de följande praktikfallen. Här har vi endast velat understryka som en tionde praktisk regel för långsiktsplanering, att den företagsledare som inte är beredd att ta upp sina egna grundläggande värderingar, ledarskapsprinciper och kanske t o m sin egen position i företaget till omprövning sannolikt bör avstå från att över huvud taget inleda en genomgripande långsiktsplanering.

Kapitel 4

EKONOMISK - STATISTISK INFORMATION FÖR BYGGPROGNOSERByggandets roll i samhället styr valet av information

Behov som boende, kommunikation, kraftförsörjning, industriell förnyelse och liknande avgör ytterst byggnads- och anläggningsindustrins verksamhetsfält. Byggandets omfattning och inriktning dikteras emellertid alltmer av politiska värderingar. Starkt uttalade krav på tillväxt inom byggintensiva sektorer, (boende, utbildning, sjukvård ...) innebär betydande framtida resursbehov, varav en stor del redan intecknats. Resursförsörjningen och fördelningsproblemen intar härigenom en alltmer framträdande roll. Den ekonomiska och politiska debatten kring dessa frågor måste i allt högre grad ligga till grund för värderingar av företagandets framtida betingelser.

Den debatt, som under senare tid förts kring företagandets allmänna villkor, har i hög grad kommit att röra sig kring medlen att uppnå politiska mål som full sysselsättning, jämlikhet, stabilt penningvärde, ekonomisk tillväxt o s v. Den offentliga sektorns tillväxt, de samhällsägda företagen, relationerna mellan arbetsmarknadens parter, skattelagstiftningens utformning o s v är alla exempel på områden, inom vilka politiska värderingar bidragit till att förändra företagandets miljö. Man kan hämta konkreta exempel från skattedebatten och familjeföretagens roll i samband med förmögenhetsbeskattningen. Man kan vidare lyfta fram samhällsägandets effekter på markdispositionen och den fysiska planeringen, fördelningen av mark och byggnadskvoter. I ett internationellt perspektiv förändras det enskilda företagens konkurrenskraft av de värderingar, som dikterar vårt lands förhandlingsmöjligheter i det internationella handelssamarbetet. Byggnadsindustrin upplever naturligtvis i särskilt hög grad sin roll i ett politiskt samhällssystem, eftersom man med byggandet (uppbyggnaden av ett byggnadskapital) i hög grad tar ställning till den långsiktiga samhällsekonomiska tillväxten och dess inriktning.

Samhällets befolkningsstruktur är en av de faktorer, som direkt påverkar byggandets omfattning och inriktning. En stor andel människor i de yngre åldrarna ställer sina speciella krav. En ökande andel personer i högre åldrar kräver i sin tur vidgade investeringar för exempelvis åldringsvård. Åldersstrukturen påverkar direkt hushållsbildningen, vilket även får direkta effekter på bostadsefterfrågan. Med befolkningstillväxten sammanhänger även urbaniseringsprocessen i samhället, vilken på sikt bidrar till att inom koncentrerade regioner öka bostadsefterfrågan. Denna strukturella omvandling ökar i sin tur möjligheterna till planläggning av stora sammanhängande områden, som ger effekter på såväl det produktionstekniska området, som på valet av upphandlingsformer. Likaså påverkas företagsstrukturen genom denna utveckling. Marknaden ges en annan uppdelning, vilket på sikt påverkar branschstrukturen. - Som ytterligare exempel kan nämnas politiska ställningstaganden till trafiksäkerheten och den industriella utbyggnadstakten. Som exempel på styrmedel kan nämnas penning- och finanspolitiken, miljö- vårdslagstiftningen o s v.

Som tidigare nämnts utgör resursernas fördelning svåra politiska knäckfrågor. Detta har rent konkret gjort sig påmint vid åtskilliga tillfällen för byggnadsindustrins vidkommande. När det gäller de knappa kapitaltillgångarna har olika ekonomiska/politiska ingrepp påverkat fördelningen mellan olika typer av byggande. Vissa delar av marknaden har prioriterats, andra har bromsats upp. Samma gäller arbetskraftssidan, vilken tidvis varit den primära motiveringen för regleringsbestämmelser och prioriteringsingripanden.

Vi har vant oss vid att karakterisera byggnadsindustrins verksamhetsfält som en i hög grad reglerad marknad. Det är här viktigt att skilja mellan dels sådana händelser som medför bestående förändringar, dels sådana som utgör tillfälliga inslag i det ekonomisk-politiska livet. (Jfr kapitel 3).

En åtstramning av byggnadsinvesteringarna inom handelns område blir kanske endast temporär. Bestående blir emellertid den lagstiftning, som ger myndigheterna möjlighet att, när de så vill,

omfördela byggnadsinvesteringarna. Denna distinktion är väsentlig i långsiktsplaneringen och vid bedömningen av de marknadssegment, där företaget avser att arbeta.

Den allmänt hållna beskrivning av byggandets omvärld, som här gjorts, har närmast varit avsedd som utgångspunkt och motivering för valet av information och kontaktvägar när det gäller att skapa en bild av utvecklingen. Samspelet mellan politiska värderingar och styrmedel samt primära byggnadsbehov ger den marknad och miljö, där byggnadsindustrin är verksam. Dessa förhållanden präglar också långsiktsplanerarens informationsbehandling.

Informationsvägar och källmaterial

Ekonomisk och politisk debatt

I ett samhälle, där företagandets villkor och resursernas fördelning intar den väsentliga roll, som tidigare framhållits, blir den långsiktiga miljöbeskrivningen och marknadsanalysen, för byggnadsindustrins vidkommande, till stor del en fråga om att uttolka politisk och ekonomisk debatt. Som exempel på källor och källmaterial kan nämnas:

- Massmedia

Vid val av fackpress kan "Svensk tidskriftsförteckning" tjäna som underlag. Marknaden rymmer numera även företag, som åtar sig dokumentationsbevakning.

- Programskrifter från politiska partier och andra intressegrupper (partiprogram, idéskrifter, näringspolitiska program ...)

Källmaterialet erhålls via de politiska partiernas kanslier, organisationer och liknande. Se även "Svensk tidskriftsförteckning" angående tidskrifter med idépolitiskt innehåll.

- Riksdagsarbetet (propositioner, motioner, beslut ...)

Bevakningen kan ske genom de politiska kommentatorernas referat i massmedia. En väsentlig breddning av informationen möjliggörs emellertid genom att riksdagsdebatten, propositioner och motioner löpande publiceras (riksdagstrycket).

Offentliga utredningar

Samhällsfrågor av principiellt stor betydelse föregås regelmässigt av behandling i statligt tillsatta utredningsgrupper, mestadels med representation från politiska partier, organisationer eller motsvarande intressegrupper. I vissa fall drivs dock utredningsarbetet internt inom kanslihuset (exempel: Medel för styrning av byggnadsverksamheten, SOU 1970:33).

Av direktiven till de offentliga utredningarna framgår de långsiktiga, principiella värderingar, som ligger bakom utredningsuppgifterna. Direktiv till nytillsatta statliga utredningar kan erhållas genom det departement, som handlägger ämnesområdet. Direktiven publiceras även i Post- och Inrikes tidningar liksom i publikationen "Från departement och nämnder". Varje år publiceras dessutom i den s k Riksdagsberättelsen en översikt över pågående statliga utredningar med uppgift om direktiv, representanter och uppnådda resultat.

Kontakten med utredningsarbetet sker i regel via de "egna" representanterna i utredningen eller genom utredningens sekretariat.

Utredningsresultaten publiceras i skriftserien "Statens offentliga utredningar" (SOU). Sammanfattningar sker regelmässigt i "Från departement och nämnder". Härfter följer remissbehandling hos berörda intressegrupper (statliga och kommunala organ, branschorganisationer o s v). Remissvar kan vanligtvis erhållas hos respektive remissinstans. I samband med att förslag till åtgärder (proposition) föreläggs riksdagen sammanfattas även inkomna remissvar.

Angående bevakning av påföljande riksdagsbehandling, se sid 56.

Statsverkspropositionen

Upprättandet av statsbudgeten innebär ställningstaganden till åtskilliga inslag i den långsiktiga utvecklingen. De politiska reformerna, vare sig det gäller företagsbeskattning, skolbyggnade eller boendemiljöer, får här ofta en fastare utformning. Bud-

getens avvägning mellan olika behov och resurskrävande åtgärder innebär också en fingervisning om de långsiktiga värderingar, som är rådande.

Finansdepartementet redovisar den statsfinansiella utvecklingen i den s k finansplanen. I övrigt redovisar de olika fackdepartementen sina överväganden under respektive huvudtitel. Den intresserade tar alltså del av statlig näringspolitik under industridepartementets huvudtitel, lokaliseringsfrågor under inrikesdepartementets huvudtitel o s v.

Finansplanen innehåller bl a den s k nationalbudgeten, som har formen av en samhällsekonomisk översikt. Budgeten, som utarbetas av finansdepartementet och konjunkturinstitutet, ger bl a en framtidsbedömning av investeringarnas utveckling vid gällande ekonomisk politik (publiceras även av Konjunkturinstitutet i serien "Konjunkturläget"; se sid 63).

Finansplanen revideras under våren och föreläggs riksdagen genom den s k kompletteringspropositionen. Som bilaga till denna följer en långtidsbudget (5 år), vars syfte bl a är att ange de inteckningar, som gjorts av framtida resurser genom redan fattade beslut.

Statsverkspropositionen presenteras i januari varje år och publiceras genom riksdagstrycket. Detta gäller även kompletteringspropositionen, som utkommer under våren.

- Anslagsäskanden (petitor)

Som underlag för budgetarbetet ligger anslagsäskanden från olika samhällsorgan. Bostadsstyrelsens petita redovisar således medelsbehovet för den statliga bostadslångivningen, vägverket begär anslag för väghållningen o s v. Anledningen till att dessa petitor bör uppmärksammas i detta sammanhang är, att de i regel innehåller analyser av den långsiktiga utvecklingen inom respektive område (bostadsefterfrågan, trafikintensitet, vägnät, vårdbehov, energiförsörjning o s v). Därvid behandlas faktorer, som berörs under avsnitt Primära variabler och historiska data, se sid 70.

Medelsbehoven kan sedan ytterligare återföras på framställningar från underliggande organ i samhället, exempelvis landstingen vad gäller sjukhusen, lokala skolmyndigheter vad gäller skolbyggnadsbehovet o s v.

Nya värderingar och mål framkommer också ofta i samband med fackmyndigheternas anslagsskrivelser.

Exempel: Ur bostadsstyrelsens petita 1969

"Bostadsstyrelsen anser att en ökad produktion av billiga småhus med en större andel små lägenheter bör stimuleras i enlighet med ovan redovisade principer. Genom ett utbud av sådana småhus kan nya grupper av hushåll erbjudas ett alternativ till flerfamiljshusbostaden."

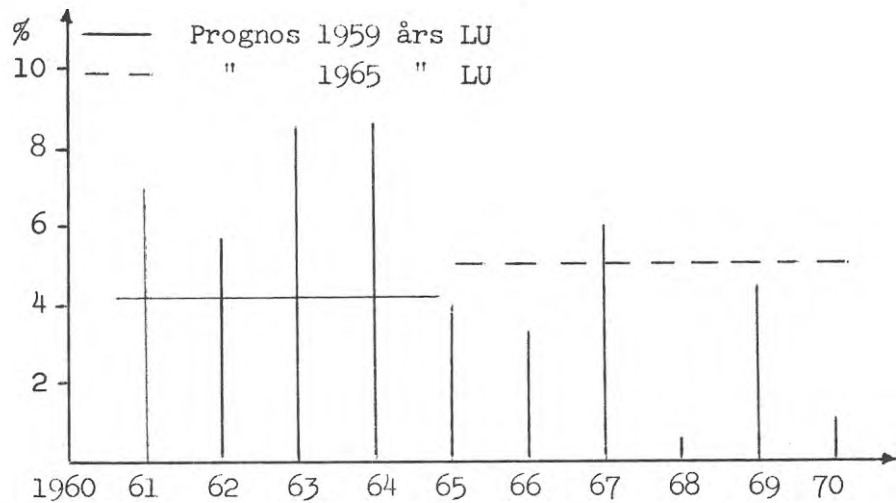
Långtidsutredningar

Långtidsutredningar utarbetas vart femte år, numera av finansdepartementets sekretariat för ekonomisk planering. Syftet med dessa utredningar är att kartlägga och analysera sannolika framtida utvecklingstendenser i den svenska ekonomin och problem som sammanhänger med de ekonomiska förändringarna. Utredningarna skall även vara vägledande för den ekonomiska planeringen. I viss mån fyller långtidsutredningarna samma uppgift för den långsiktiga ekonomiska politiken som nationalbudgeten (se sid 58) gör i fråga om konjunkturpolitiken.

Utöver den femåriga prognosperioden görs vissa försök att belysa utvecklingen även i ett något längre tidsperspektiv.

I stor utsträckning bygger långtidsutredningarna på uppgifter i form av planer och expertbedömningar från olika delar av näringslivet. Intresset riktas framför allt mot utvecklingen av produktion, investeringar, arbetskraftsbehov och liknande. Inom ramen för de totala resurserna, som står samhället till buds, anpassas de olika delposterna till en kalkylerad resursfördelning. Långtidsutredningarna utmynnar bl a i kalkyler om investeringarna inom olika näringsgrenar med uppdelning på dels byggnader och anläggningar, dels maskiner.

Utredningsunderlaget baseras, som tidigare nämnts, på rapporter och utredningsmaterial från industrin, handeln, statliga myndigheter, kommunala myndigheter o s v. Dessa speciella utredningar finns tillgängliga i form av bilagor, stencilerade rapporter o s v och kan erhållas via Finansdepartementet. Huvudrapporten publiceras i serien Statens Offentliga Utredningar (SOU).



Figur 14. Jämförelse mellan faktiska årliga investeringsökningar samt gjorda prognoser: Byggnader och anläggningar.

Jämförelser mellan de förutsägelser som gjorts av tidigare långtidsutredningar och de faktiska utfallen visar på relativt stora svårigheter att förutsäga exempelvis byggnadsinvesteringarnas tillväxttakt (se figur 14). Förändringarna i den ekonomiska politiken, konjunkturvariationer o s v bidrar till dessa skiljaktigheter. Prognosunderlaget och utfallet bör således göras till föremål för en kontinuerlig uppföljning under prognosperiodens gång.

Länsplaneringen

Tyngdpunkten i detta planeringsarbete ligger på länsstyrelserna. Dessa har särskild personal, som svarar för utredningsarbetet. På regeringsnivå finns en rådgivande beredning, den s k lokaliseringsberedningen (se sid 68). I anslutning till denna har även "Expertgruppen för regional utredningsverksamhet" (ERU) bildats.

Den regionala utvecklingsplaneringen har bl a tagit formen av en långsiktig planering med huvudändamål att ange orter eller kommunblock till vilka de lokaliseringsspolitiska åtgärderna skall koncentreras. Denna planering har slutförts i "Länsplanering 1967" och "Länsprogram 70". För närvarande pågår också en kommunal ekonomisk långtidsplanering. Främsta målet härmed är att utveckla informationssystem mellan den kommunala nivån och länsnivån och förbättra myndigheternas beslutsunderlag.

Huvudändamålet med Länsplanering 1967 var att ange till vilka kommunblock eller orter som de lokaliseringsspolitiska insatserna skulle koncentreras. Man skulle härigenom få vägledning i lokaliseringsfrågor och vid fördelning av resurser som ställs till länens förfogande, t ex låneramar för bostadsbyggandet. Arbetet med denna planering innebar bl a, att länsstyrelserna fick ta ställning till den framtida befolkningstillväxten inom olika kommunblock. I kombination med olika normer skulle sedan dessa beräkningar utmynna i värden för behovet av bostäder, skolor, vägar o s v.

Länsplanering 1967 har publicerats i speciella rapporter från varje län. En regional utvecklingsplanering med liknande utformning som länsplanering 1967 kan bedömas bli ett bestående inslag i samhällsplaneringen.

Vad avser de regionalpolitiska handlingsprogrammen har länsstyrelserna i uppgift att utarbeta konkreta program, där man skall försöka belysa vilka åtgärder i form av offentliga investeringar och andra insatser som fordras om den regionala utvecklingen följer målen i länsplaneringen 1967. Programmen skall så långt möjligt omfatta tiden fram till 1980. Som underlag för denna verksamhet upprättar kommunerna långsiktiga investeringsprogram, från vilka information om investeringsbehoven hämtas. Projektvis inhämtas uppgifter om investeringarna under 1970-talet. Man försöker härvid framför allt belysa behovet av större investeringar som vattenverk, reningsverk och liknande. Detta omfattande material kommer sedan att sammanställas kommunblockvis och

berörda länsorgan kommer att ta upp diskussioner om utvecklingen ställd i relation till de mål, som framkom i Länsplanering 1967. Handlingsprogrammen skall sedan prioritera investeringsbehoven mellan olika kommunblock.

Enligt uttalanden i propositionen om den fortsatta regionalpolitiska stödverksamheten skall de regionalpolitiska handlingsprogrammen för länen utgöra underlag för ett hela riket omfattande regionalt program.

Den kommunalekonomiska långtidsplaneringen syftar till att ge ett bättre informationsunderlag för sådana statliga fördelningsbeslut, som påverkar kommunernas utbyggnadsmöjligheter. Verksamheten omfattar bl a en redovisning av de investeringsbehov, som kommunen beräknas ha under programperioden som normalt omfattar fem år. Man har skäl att i framtiden räkna med en kommunalekonomisk långtidsplanering med detaljerad information om de kommunala investeringsplanerna. Inom finansdepartementet arbetar en särskild beredning för regional planering med dessa frågor.

Källmaterial kring den regionala utvecklingsplaneringen kan i första hand inhämtas hos länsstyrelserna. I övrigt bör under detta avsnitt även uppmärksammas den utredningsverksamhet, som pågår inom civildepartementet rörande fysisk riksplanering. Även här biträder en särskild rådgivande expertgrupp.

Arbetsmarknadsverkets prognoser

Inom arbetsmarknadsverket/länsarbetsnämnderna upprättas prognoser för såväl byggnadsverksamheten som för andra delar av arbetsmarknaden. Genom den nära näringslivskontakten som föreligger hos arbetsmarknadsverket, utgör dessa sysselsättningsprognoser en god vägledning för utvecklingen inom bl a byggnadsverksamheten. Prognosarbetet avser dels en ettårsperiod, dels en femårsperiod. Information inhämtas i första hand hos länsarbetsnämndernas planeringsavdelningar.

Konjunkturinstitutets prognoser

Konjunkturinstitutet utarbetar kortsiktiga prognoser (1 år) för byggnadsverksamheten huvudsakligen vid tre tillfällen, dels för sin höstrapport, dels för den preliminära respektive den reviderade nationalbudgeten (se sidan 58). Såväl höstrapporten som nationalbudgeterna siktar till att klarlägga tendenserna i den ekonomiska utvecklingen totalt och inom olika delar av samhälls-ekonomi. Vid prognosarbetet utnyttjas bl a information från stat, kommuner och företag.

Byggnader och anläggningar	1971 i milj.kr löpande priser	Procentuell förändring i 1968 års priser					
		1966-1967	1967-1968	1968-1969	1969-1970	1970-1971	1971-1972
Permanent bostäder	8 602	14,5	1,5	3,5	-3,5	-4,5	2,0
Privat jordbruk, skogsbruk och fiske	338	-2,0	3,0	-13,5	-6,0	2,0	2,0
Egentlig industri	2 280	-3,0	-15,5	7,0	0,0	4,0	6,0
Handel m m	1 721	-11,0	-14,5	12,0	4,0	-6,5	17,5
Statliga affärsverk	1 106	-16,5	-7,5	16,0	-10,5	-2,0	11,0
Statliga myndigheter inkl militära	1 587	-6,5	2,5	-4,0	2,5	-2,5	15,0
Kommunala investeringar exkl bostäder o. industri	7 962	14,0	13,0	5,5	8,0	-10,5	2,0
Övriga investeringar	1 375	12,5	-14,5	-3,0	1,5	9,0	5,5
Summa	24 971	6,0	0,5	4,5	1,0	-5,0	5,0

Tabell 2. Bruttoinvesteringarnas utveckling 1966 - 71 samt prognos för 1972.

Prognosen över byggnadsverksamheten utgör en del av framtidsbedömningen för den totala samhällsekonomiska balansen. Värderingarna utgår från en given ekonomisk politik. En värdering av prognosernas precision förutsätter alltså en analys av hur utfallet påverkas av nya ekonomisk-politiska åtgärder.

Konjunkturinstitutet har sedan en del år tillbaka genomfört en speciell typ av statistiska undersökningar, s k barometerundersökningar, där den snabba resultatredovisningen varit ett grundläggande krav. Den tekniska utformningen av undersökningarna har

syftat till att belysa företagens kortsiktiga framtidsplaner. Barometern är till sin yttre form en enkät hos ett urval av företag. Frågorna ställs direkt till företagsledningen och svaren baseras på dess allmänna bedömning av utvecklingen inom företaget. Man anger härvid bl a om aktuella faktorer för en viss tidsperiod eller vid en viss tidpunkt har varit (kommer att bli) "större", "ungefär oförändrad", "mindre" i förhållande till en jämförelseperiod eller - tidpunkt. Områden som på detta sätt blir belysta är produktionsvolym, orderingång, sysselsättning, investeringar o s v. Undersökningarna genomförs fyra gånger per år och resultaten kan erhållas genom konjunkturinstitutet.

Vad anser Ni om:	Företagens uppfattning; Procentuell fördelning			
	ökar	oförändr	minskar	netttotal
Byggandet	17	72	11	6
Antagna anbud	15	63	22	-7
Värdet av inköp av byggnadsmaterial	29	58	13	16

Tabell 3. Barometerundersökningen juni 1970. Tredje kvartalet 1970 jämfört med andra kvartalet 1970.

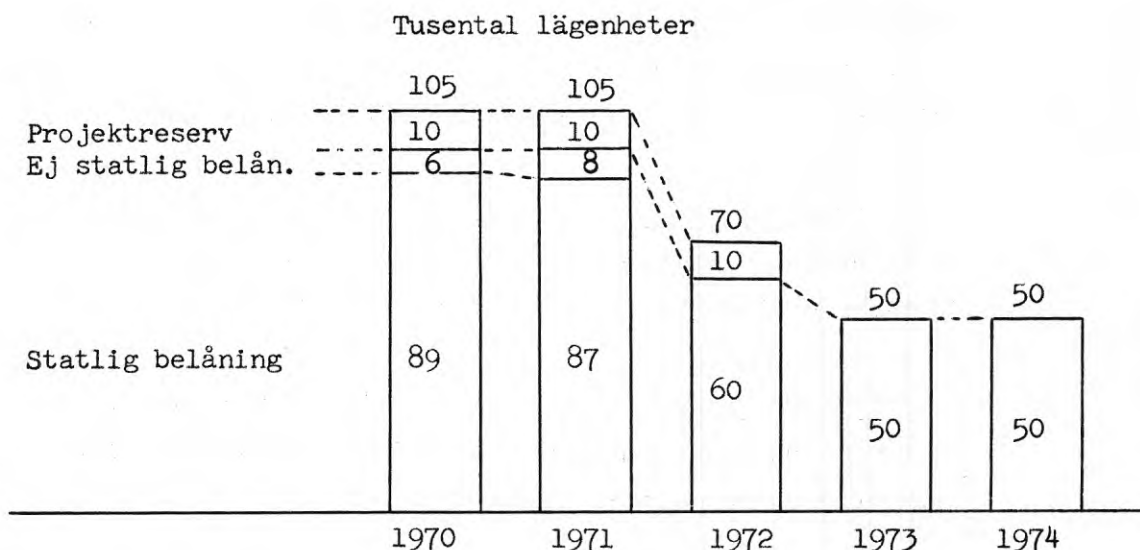
Planeringsunderlag som avser enstaka marknadssegment

- Bostadsbyggandets planering

Till grund för den offentliga planeringen av bostadsbyggandet ligger sedan början av 60-talet de kommunala bostadsbyggnadsprogrammen. Dessa omfattar en tidsperiod av fem kalenderår och upprättas årligen av kommunens styrelse i samråd med övriga berörda kommunala organ. Programmen skall upprättas för det bostadsbyggande, som man bedömer erforderligt och möjligt att förbereda och genomföra. Programmen översänds i början av varje år till länsbostadsnämnden där de behandlas. Efter behandling översänds programmen till bostadsstyrelsen, där ett förslag till bostadsbyggnadsplan utarbetas för hela riket. Planen ligger sedan till grund för styrelsens anslagsäskanden (se sid 58). Efter riksdagsbeslut fördelas den fastslagna planen på de olika kommunblocken. Länsbostadsnämnderna utarbetar därefter den slut-

liga fördelningen på kommuner efter samråd med länsarbetsnämnd och planeringsråd.

1969 års riksdag beslöt att den nya bostadsbyggnadsplanen i fortsättningen skall ha ett femårigt perspektiv. För de två första åren i planperioden skall planen omfatta hela riket. För de tre senare endast orter med klart expansivt näringsliv och en långsiktig positiv befolkningsutveckling. Planen skall innehålla ett garanterat program och för de tre första åren en s k projektreserv.



Figur 15. Ur statsverkspropositionen 1970 (Inrikesdepartementet)

Kontinuerlig information om bostadsbyggandets planering erhålls lokalt från länsbostadsnämnden och centralt från bostadsstyrelsen. Sammanställningar av bostadsbyggnadsprogrammen görs även av byggnadsindustrins branschorganisation (SBEF).

- Vägbyggandets planering

Statens Vägverk är central myndighet för ärenden rörande allmänna vägar och gator samt statsbidrag till den enskilda väghållningen.

Planeringssystemet är uppbyggt kring ett antal olika planeringsnivåer. Systemet omfattar översiktlig vägplan, behovsplan, långtidsplan, flerårsplan och budget.

Den översiktliga vägplaneringen tjänar som underlag för den statliga vägpolitikens utformning. Vägplanen upprättades första gången 1957 och har år 1970 utkommit för andra gången. Planen syftar till att vara ett policyinstrument och beskriver vägnätsbehovet med avseende på förändringar i bilbeståndet, gods-transporter, vägarnas standard o s v. Planen görs för en period om 15 år och revideras ej.

Behovsplanen upprättas för att konkretisera målet för väginvesteringarna på riksvägar och primära länsvägar. Den grundar sig dels på information om nuvarande och framtida efterfrågan på vägtjänster, dels på uppgifter om vägstandard och liknande. Behovsplanen görs upp för en period på 15 år och revideras vid flerårsplanernas revideringstillfällen, alltså vart tredje år.

Långtidsplanläggningen innebär, att behovsplanens projekt för den närmaste tioårsperioden prioriteras. Även denna plan revideras vid flerårsplanernas revideringstillfällen.

Flerårsplanerna omfattar de av långtidsplanens projekt som ryms inom den närmaste femårsperioden. Planerna löper på femårsperioder och revideras vart tredje år.

Slutligen bildar budgeteringen detaljplanläggning för den närmaste treårsperioden av flerårsplanernas projekt.

Information om här nämnda planer och planeringsunderlag kan erhållas från Statens Vägverk. Sammanställningar görs även här inom branschorganisationen.

- Sjukhusbyggandet

Landstingen utarbetar femårsplaner för investeringarna. Bakom denna planering ligger i vissa fall en långsiktspanering - en sjukvårdsplan. På grundval av denna planering upprättar därefter socialstyrelsen prioriteringsförslag med hänsyn tagen till den av Kungl Maj:t beslutade investeringsramen och de riktlinjer beträffande sjukhusbyggandets inriktning, som lämnas av socialdepartementets sjukvårdsdelegation.

Genom socialstyrelsens rullande prognosundersökningar (RUPRO) sker ett regelbundet uppgiftsinsamlande, som ger underlag för bedömningar i hälso- och sjukvårdsfrågor.

Uppgifter om sjukhusplaneringen inhämtas hos nämnda myndigheter och organ.

- Skolbyggandets planering

Den långsiktiga planeringen omfattar rullande femårsplaner som årligen revideras. Närmast berörda planeringsorgan är kommun, länskolnämnd och skolöverstyrelse.

- Övrigt

Som framgått sker olika typer av planeringsinsatser inom skilda områden. Planeringen är i många fall kopplad till byggnads- och anläggningsverksamhet, där statliga lån, bidrag eller liknande utgår. När det gäller industrin, handeln och övrigt näringsliv föreligger inte på samma sätt officiella sammanställningar över långtidsplaner. Utvecklingen inom dessa investeringsområden är också i hög grad beroende av tillfälliga och svårbedömbara förändringar i konjunkturläge, internationella relationer eller liknande. De enskilda företagens långsiktiga planering blir också på grund av konkurrensskäl ofta en intern angelägenhet.

De uppgifter som kan erhållas för denna planering får närmast sökas hos branschorganisationer, företagen själva, genom den pågående näringspolitiska debatten, genom arbetsmarknadsmyndigheternas nära kontakter med näringslivet och så vidare. I samband med utarbetandet av långtidsutredningarna (se sid 59) sker också en bredare upplagd och samlad analys av utvecklingstendenser inom dessa sektorer. Se även avsnitt om konjunkturinstitutets prognoser, sid 63.

För industriföretag med minst 5 sysselsatta insamlas fyra gånger per år (febr, maj, aug, nov) uppgifter om investeringsplaner av statistiska centralbyrån. (Publiceras i Statistiska meddelanden; I-serien). Enkäten avser kortsiktiga förändringar (1 år). Erfarenheten visar på stora differenser mellan prognostiserade

värden och faktiska utfall. En tydlig systematik kan dock konstateras, vilket ligger till grund för analysen.

	1966- 1967	1967- 1968	1968- 1969	1969- 1970	1970- 1971	1971- 1972
Planerat i februari samma år	- 23	- 23	- 9	6	0	- 4
Faktiskt inträffad förändring	- 1	- 16	8	0	4	(6)
Differens	22	7	17	- 6	4	(10)

Tabell 4. Planerade och faktiska förändringar (%) av den egentliga industrins investeringar i byggnader och anläggningar (fasta priser).

På liknande sätt har SCB infört löpande enkätundersökningar inom andra områden (handel, bank- och försäkringsverksamhet, kommunenkät). Undersökningsresultaten ligger till grund för konjunkturinstitutets prognoser.

Offentlig förvaltning

Inom den offentliga förvaltningsapparaten drivs åtskilliga projekt, som anknyter till politiska beslut och värderingar och med syfte att skapa underlag för den långsiktiga utvecklingen inom enskilda områden. Av dessa har några redan berörts. Speciella intresseområden kan bevakas genom direkt kontakt med aktuella organ (Inrikesdepartementet: lokaliseringsfrågor; Socialdepartementet: vårduppbyggnaden; Vägverket: vägbyggandet o s v). I de fall särskilda expertgrupper skapats för att biträda i utredningsarbetet, framgår detta av "Riksdagsberättelsen".

Exempel: Civildepartementet - Rådgivande expertgrupp för fysisk riksplanering

Socialdepartementet - Socialdepartementets sjukvårdsdelegation

Inrikesdepartementet - Expertgrupper för regional utredningsverksamhet.

Protokoll eller andra redogörelser från expertgruppernas sammanträden kan efterfrågas hos respektive sekretariat.

Av liknande natur är de statliga organ, som bildats med represen-

tation från bl a näringslivets organisationer.

Exempel: Finansdepartementet - Ekonomiska planeringsrådet
 Inrikesdepartementet - Lokaliseringsberedningen
 Industridepartementet - Näringspolitiska rådet.

Genom representation från näringslivets organisationer inom dessa organ såväl som inom de statliga verkens styrelser föreligger möjlighet till kommunikation och information om aktuella frågeställningar och utvecklingsarbetet inom skilda intresseområden.

Inom den lokala förvaltningsapparaten föreligger motsvarande möjligheter. Flertalet av de lokala organen, vare sig det gäller statlig lokalförvaltning eller kommunal förvaltning, berör på något sätt byggandets förutsättningar inom regionen.

Exempel: Länsstyrelser - Samhällsplanering
 Länsarbetsnämnd - Näringslivsfrågor
 Kommunala enheter - Politiska avgöranden.

Kontakten med den lokala utvecklingen och med arbetet inom aktuella organ sker ofta genom personliga kontakter. På samma sätt som gäller för statsförvaltningen företräds olika intressegrupper i exempelvis förvaltningsorganens styrelser, planeringsråd och liknande, vilket kan vara utgångspunkt för informationsutbyte.

Vad gäller den kommunala planeringsverksamheten har dessa frågor alltmer kommit att uppmärksammas. Som exempel kan nämnas den pågående försöksverksamheten med kommunalekonomisk långtidsplanering (se sid 60). Syftet är att ge bättre informationsunderlag för sådana statliga fördelningsbeslut som påverkar kommunernas utbyggnadsmöjligheter. Detta kan ses som en utvidgning av de kommunala bostadsbyggnadsprogrammen (se sid 64). Förslag föreligger även till en ökad ramstyrning för kommunala investeringar. (Medel för styrning av byggnadsverksamheten, SOU 1970:33).

Primära variabler och historiska data

Framställningen har i huvudsak behandlat olika kunskapskällor utan att ta upp de faktorer som ligger bakom exempelvis bostadsprogrammets slutliga utformning och som på ett avgörande sätt styr utformningen av de beslut, som fattas.

Exempel: Befolkningsutveckling/struktur

Inkomstutveckling
 Samhällsekonomisk tillväxt
 Konsumtionsmönster
 Internationella relationer
 Teknisk utveckling
 Nya värderingar
 Tillgång på resurser
 o s v.

Som underlag för en långsiktig analys av bostadsbyggandets utveckling ligger exempelvis värderingar av befolkningens tillväxt, dess ålderssammansättning, hushållsbildningen, inkomstutvecklingens inverkan på bostadsefterfrågan och konsumenternas önskemål. Samhällsekonomin utveckling, den tekniska utvecklingen, våra värderingar kring nya resurskrävande insatser som miljö- vård, trafiksäkerhet, internationell konkurrenskraft o s v påverkar samtidigt utrymmet för bostadsproduktion.

De anvisningar, som här kan ges om källmaterial av långsiktig karaktär får en mycket allmän utformning med ett undantag, nämligen befolkningsutvecklingen, som fortlöpande beräknas inom Statistiska Centralbyrån (SCB). Resultat publiceras i Statistiska meddelanden (Be-serien). I övrigt måste miljö- och marknadsbeskrivningar byggas upp kring eget utredningsarbete eller kring vad som publiceras i facklitteratur och facktidskrifter eller presenteras vid konferenser och i massmedia. Kontakter kan även etableras med olika fackorgan som forskningsinstitutioner vid universitet och högskolor, branschorganisationer o s v.

Genom tillämpning av olika typer av prognosmetodik (se bilaga I)

utgör även kunskap om olika faktorerers historiska utveckling underlag för framtidsbedömningar. Som exempel på väsentliga källor (periodiskt återkommande publikationer) för historiska data kan nämnas:

- Konjunkturläget
- Det ekonomiska läget (distribueras genom Svenska Arbetsgivareföreningen)
- Allmän månadsstatistik
- Statistiska meddelanden
Utges i olika serier varav bostads-, byggnads- och anläggningsstatistik utgör en
- Statistisk årsbok
- Sveriges officiella statistik (SOS)
Publikationsserie som i skilda volymer redovisar resultat från folk- och bostadsräkningar, bostadsbyggandet, industristatistik o s v.
- Arbetsmarknadsstatistik (distribueras genom Arbetsmarknadsstyrelsen)
- Statistiska publikationer som avser regionala förhållanden och som utges av lokala organ (exempelvis Stockholms stads statistiska kontor)
- En sammanställning av byggstatistiska data utges årligen av Svenska Byggnadsentreprenörföreningen (distribueras av SBEF).

Där ej annat angivits kan dessa publikationer beställas genom bokhandeln.

Byggnadsverksamheten intar i många avseenden en nyckelställning i dagens samhälle. Byggnadsverksamhetens roll i den ekonomiska politiken är väldokumenterad. Valet av byggnadsobjekt har också ett långsiktigt inflytande på bebyggelsen och på produktionsinriktningen. Byggandet har därigenom oundvikligen varit föremål för fortlöpande uppmärksamhet från samhällets sida. Den fulla sysselsättningen, den ekonomiska tillväxten, inkomstfördelningen och en i olika hänseenden balanserad ekonomisk utveckling utgör sådana överordnade mål för samhällsutvecklingen till vilka byggnadsproduktionen måste anpassas. Som underlag för bedömningar

av byggsektorns utveckling ligger således ett rikhaltigt material. Byggandets samhällspolitiska roll har härvidlag givit speciella förutsättningar. Avsikten med detta avsnitt har varit att lyfta fram några av dessa informationsvägar.

Kapitel 5

PROGNOSER I PLANERINGSPROCESSEN

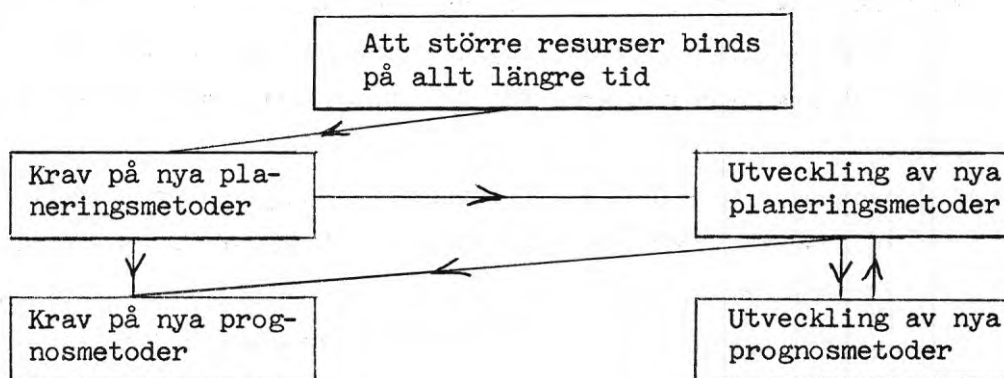
I bilaga I återfinns en relativt utförlig beskrivning av olika prognosmetoder. Vi skall här närmare diskutera sambandet mellan prognoser och planering och då speciellt långsiktig planering.

Prognos och planering

Enkelt uttryckt kan en prognos definieras som en bedömning av en framtida utveckling. Den vanligaste användningen av prognoser är som underlag för planering. I praktiskt taget alla planeringssammanhang förekommer prognosverksamhet, medveten eller omedveten.

Det ständigt ökande planeringsbehovet i vårt samhälle har medfört utveckling av nya planeringsmetoder. Kravet på prognoser i olika sammanhang har därmed ökat, vilket initierat utveckling av nya prognosmetoder.

I vissa fall har även det omvända förloppet inträffat, nämligen att nya prognosmetoder har möjliggjort nya planeringsmetoder.



Figur 16. Sambandet mellan utveckling av planeringsmetoder och prognosmetoder.

Prognoser används inom olika ämnesområden, t ex teknologi, meteorologi, medicin, sociologi och ekonomi. Det är framför allt i sam-

band med prognoser inom teknologin som en omfattande metodutveckling ägt rum under senare år.

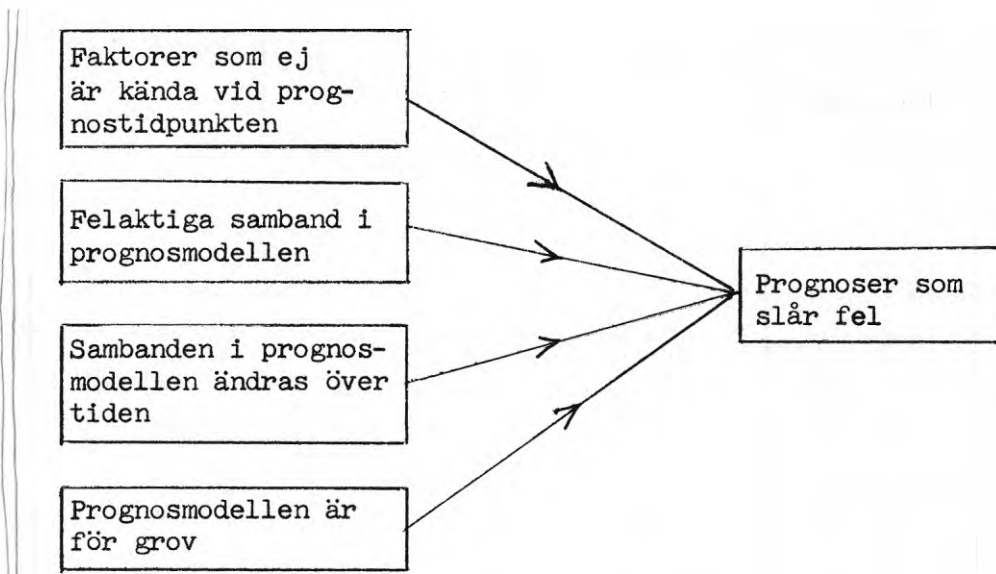
Två utvecklingstendenser på prognosområdet förtjänar att särskilt påpekas.

- En ny "vetenskap", den s k framtidsvetenskapen eller futurologin, har börjat växa fram.
- Datatekniken har möjliggjort utveckling av prognosmetoder, som utnyttjar komplicerad matematik och som kan bearbeta ett omfattande prognosunderlag.

Osäkerhet och fel i prognoser

I all prognosverksamhet finns osäkerhetsmoment. Prognoser kan slå mer eller mindre fel. För att en prognos med säkerhet skall slå in, måste den som gör prognosen helt kunna kontrollera utvecklingen. Prognos och plan blir då sammanfallande. Denna förutsättning är sällan uppfylld. Utvecklingen av prognosmetoder har dock inneburit, att man på ett mer systematiskt sätt har kunnat utnyttja den kunskap som är tillgänglig vid prognostillfället, vilket minskar riskerna för felaktiga prognoser. Vad som däremot inte kan undvikas är att prognoser slår fel genom att den faktiska utvecklingen påverkas av faktorer, som inte var kända vid prognostillfället. Ju längre tidsperiod prognosen omfattar desto större blir riskerna för felaktiga prognoser.

Att prognoser slår fel kan naturligtvis många gånger bero på felaktigheter i själva prognosmetoden. En prognosteknik bygger på en modell av en del av tillvaron, där man har sökt finna samband mellan olika faktorer. I modellen insätts värden på dessa faktorer och som resultat erhålls värden på den faktor som skall prognostiseras. Prognoserna kan slå fel genom att prognosmodellen anger felaktiga samband mellan de storheter som ingår, genom att sambandet mellan de olika faktorerna ändras över tiden eller genom att antalet studerade faktorer är för litet. Även felaktigheter i de data med vilka prognosmodellen matas kan leda till att prognoser slår fel.



Figur 17. Några orsaker till att prognoser slår fel.

Ett av de mer kända exemplen på felaktiga prognoser gäller tillströmningen till olika akademiska utbildningsvägar. Dessa har gång på gång slagit fel, trots att det rör sig om relativt kortsiktiga prognoser. De statliga femåriga långtidsutredningarna presenteras numera inte som prognoser utan som räkneexempel, delvis kanske beroende på, att de utvecklingsförlopp som tidigare långtidsutredningar beskrivit sällan slagit in.

Även om 1970 års långtidsutredning utger sig för att vara ett räkneexempel på den samhällsekonomiska utvecklingen under den närmaste femårsperioden, kommer den säkerligen att spela samma stora roll som tidigare långtidsutredningar som underlag för prognos- och planeringsverksamhet i en mängd olika sammanhang.

Det finns anledning att varna för övertro på prognoser. Det är dock inte detsamma som en varning för att använda prognoser som planeringsunderlag. Vad som bör ske är en löpande uppföljning och revidering av prognoser som gjorts och en därav eventuellt påkallad förändring i de planer, som prognoserna ligger till grund för. Det kan vara lämpligt, att göra klart för sig vilka moment i planeringen som grundar sig på relativt säkra prognoser, där man har vissa möjligheter att påverka utvecklingen och vilka moment som grundar sig på osäkra prognoser, där man inte kan påverka utvecklingen. I det senare fallet gäller det att gö-

ra sin planering så flexibel att man lätt kan anpassa sig till sådana förändringar som ej kunnat förutses.

Prognoser i företag

Behoven av prognoser och möjligheterna att göra prognoser varierar från företag till företag. Skillnaderna kan bl a bero på företagsstorlek, branschtillhörighet, marknadssituation, konkurrenssituation och konjunkturläge. I ett företag med väl utvecklad planeringsfunktion kan finnas behov av prognoser på såväl kort, medellång som lång sikt.

De kortsiktiga prognoserna ligger till grund för ettårsbudgeten. Det är ofta efterfråge- och försäljningsprognoser av olika slag, som bildar underlag för exempelvis likviditetsplanering, försäljningsplanering och produktionsplanering.

De medellånga prognoserna ligger till grund för den företagsplanering som tar sig uttryck i budgeter för en tidsperiod på vanligen 3-5 år. Precisionskravet på de medellånga prognoserna är av naturliga skäl lägre än för de kortsiktiga prognoserna. Det kan röra sig om prognoser över marknadsutveckling, förändringar i konkurrensstrukturen m m, vilka ger underlag för exempelvis investeringsplaneringen i företaget.

De långsiktiga prognoserna ligger till grund för långsiktspaneringen. Långsiktspaneringen syftar till att grovt ange riktningen och ramen för företagets utveckling. Precisionskravet på de långsiktiga prognoserna blir därigenom lågt i den meningen, att man inte eftersträvar noggranna sifferuppgifter, men högt i den meningen att man eftersträvar att korrekt förutsäga tendenser.

Prognosverksamheten i ett företag kan därför komma att vara av mycket skiftande karaktär. De kortsiktiga prognoserna framställs vanligen inom företaget och grundar sig huvudsakligen på intern statistik eller ett begränsat antal uppgifter, som

ofta utan större svårighet kan anskaffas. Man kan vid dessa prognoser betrakta företagens miljö som relativt stabil. Det kan självfallet även under en kort prognosperiod inträffa händelser, som radikalt förändrar förutsättningarna för företagens verksamhet, t ex naturkatastrofer, krig eller byggstopp, men om man bortser från sådana möjligheter kommer den kortsiktiga prognosverksamheten att röra ett fåtal faktorer, som varierar inom ganska snäva gränser. Metoder för kortsiktiga prognoser är därför ofta konstruerade för att med hög precision prognostisera utvecklingen av faktorer, som är beroende av ett fåtal andra faktorer. Dessa metoder lämpar sig i allmänhet även väl för medellånga prognoser.

De prognoser som ligger till grund för den långsiktiga planeringsverksamheten i företaget är dels externa prognoser av mer eller mindre officiell karaktär och dels sådana som görs inom företaget men som huvudsakligen bygger på externa uppgifter.

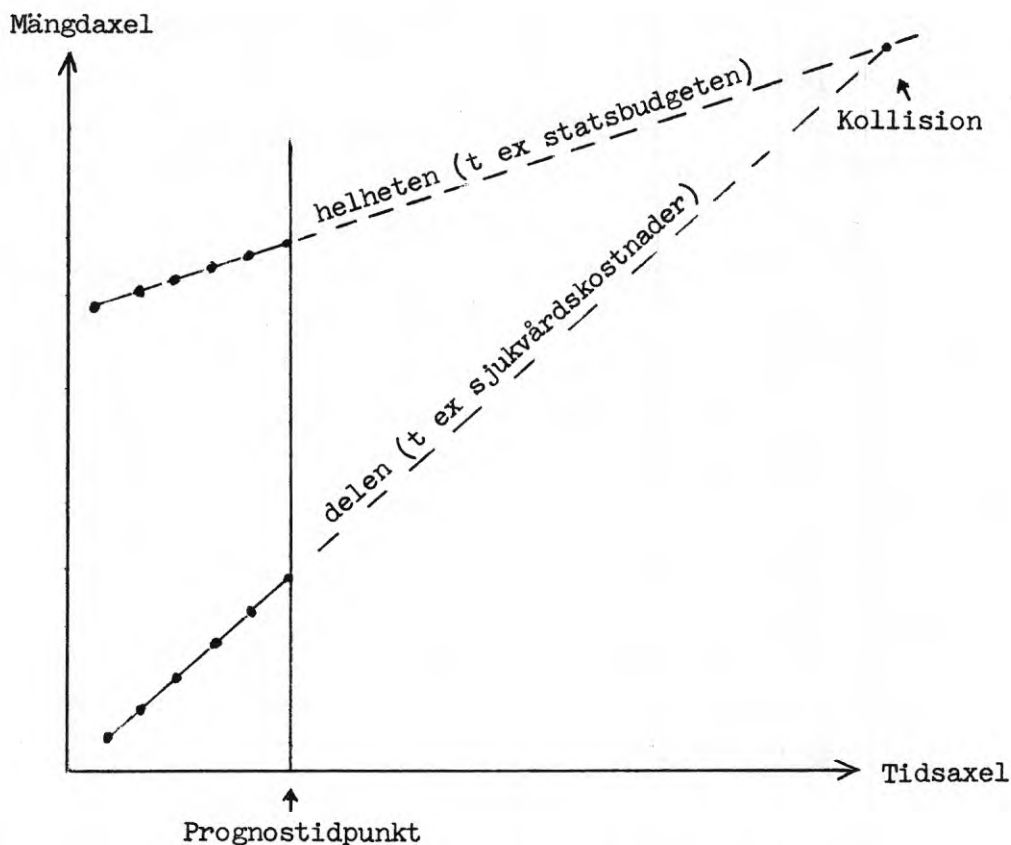
Vid de långsiktiga prognoserna kan man inte betrakta företagens miljö som stabil. Vissa stabila faktorer av typ befolkningsförändringar finns dock. Det mest intressanta, men samtidigt det svåraste, är att prognostisera "chockutvecklingar" eller "språngvisa utvecklingar". Dessa förändringar kan vara av teknisk karaktär, t ex nya material, ny produktionsteknik, nya kommunikationsmedel, men också vara av social, sociologisk eller politisk karaktär och avspegla ändrade värderingar i samhället. Vid prognoser på lång sikt blir det alltså betydligt fler faktorer som är intressanta, och variationerna blir betydligt vidare än vid prognoser på kort sikt.

Prognosens karaktär	Vanlig tidsperiod	Prognosen bygger huvudsakligen på	Prognosen avser exempelvis	Prognosen är underlag för exempelvis
Kortsiktig prognos	1 år	Interna uppgifter Branschuppgifter	Efterfrågan Försäljning	Produktionsplanering Försäljningsplanering, d v s genomförandeplanering
Medellång prognos	3-5 år	Interna uppgifter Branschuppgifter Övriga externa uppgifter (t ex Långtidsutredningen)	Marknadsutveckling Konkurrenssituation	Investeringsplanering Personalplanering
Långsiktig prognos	10 år	Externa uppgifter	Förutsättningarna för företagets framtida utveckling	Långsiktig, strategisk planering

Figur 18. Översikt över prognosverksamhet i företag.

De speciella prognosmetoder, som utvecklats för prognoser på lång sikt, har ofta kvalitativ karaktär i den meningen, att de är resonerande och bygger på systematiskt, logiskt tänkande och i vissa fall på intuition. Prognoserna görs ofta i form av miljöbeskrivningar och de matematiska och statistiska metoder som används syftar bl a till att eliminera motsägelser i miljöbeskrivningarna.

Kortsiktsprognosmetoderna kan ibland även användas för långsiktiga prognoser, exempelvis när det gäller faktorer, som förändras på ett mycket stabilt och regelbundet sätt. Det är dock väsentligt att detta sker med omdöme, så att man inte får en skenbar noggrannhet i långsiktsprognoserna. En konsekvens som kan uppstå är att två faktorer utvecklas på "kollisionskurs". Känt är exemplet med sjukvårdssektorns utbyggnad i en till synes jämn och stadig takt, vilken om den fortsatte dock skulle leda till det orimliga resultatet, att kostnaderna för sjukvårdssektorn skulle överstiga statsbudgeten.



Figur 19. Två faktorer som enligt prognos utvecklas på kollisionskurs.

Utvecklingsförlopp som under en kortare tidsperiod är exponentiella, måste på längre sikt utvecklas på annat sätt, för att den prognostiserade storheten inte skall anta ett oändligt stort värde.

Omvärldsbeskrivning i långsichtsplaneringsprocessen

Det är mycket angeläget, att man uppfattar den långsiktiga planeringsverksamheten i ett företag som en ständigt pågående process. Det är viktigt att denna planeringsprocess inte påbörjas alltför ambitiöst utan sker i etapper, där från början grov och översiktlig planering successivt förfinas allt efter behov och möjligheter.

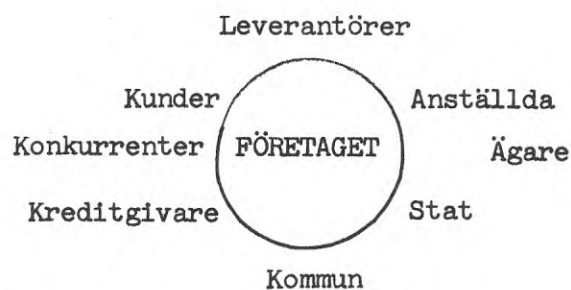
Startar man långsichtsplaneringen på för hög ambitionsnivå, kan resultatet bli ofullständigt, överblickbart och omöjligt att praktiskt använda.

De erfarenheter som finns från långsiktsplanering i företag tyder på, att det är väsentligt att man beskriver företaget i relation till dess omgivning för att man på ett systematiskt sätt skall kunna ta hänsyn till alla för företagets framtida utveckling väsentliga faktorer. En sådan beskrivning brukar göras i form av en modell. Denna modell bör utvecklas internt inom företaget. En modell behöver inte vara komplicerad och den bör kunna byggas ut i takt med att planeringsverksamheten intensifieras. Modellen bör emellertid täcka de viktigaste delarna av företagets omvärld.

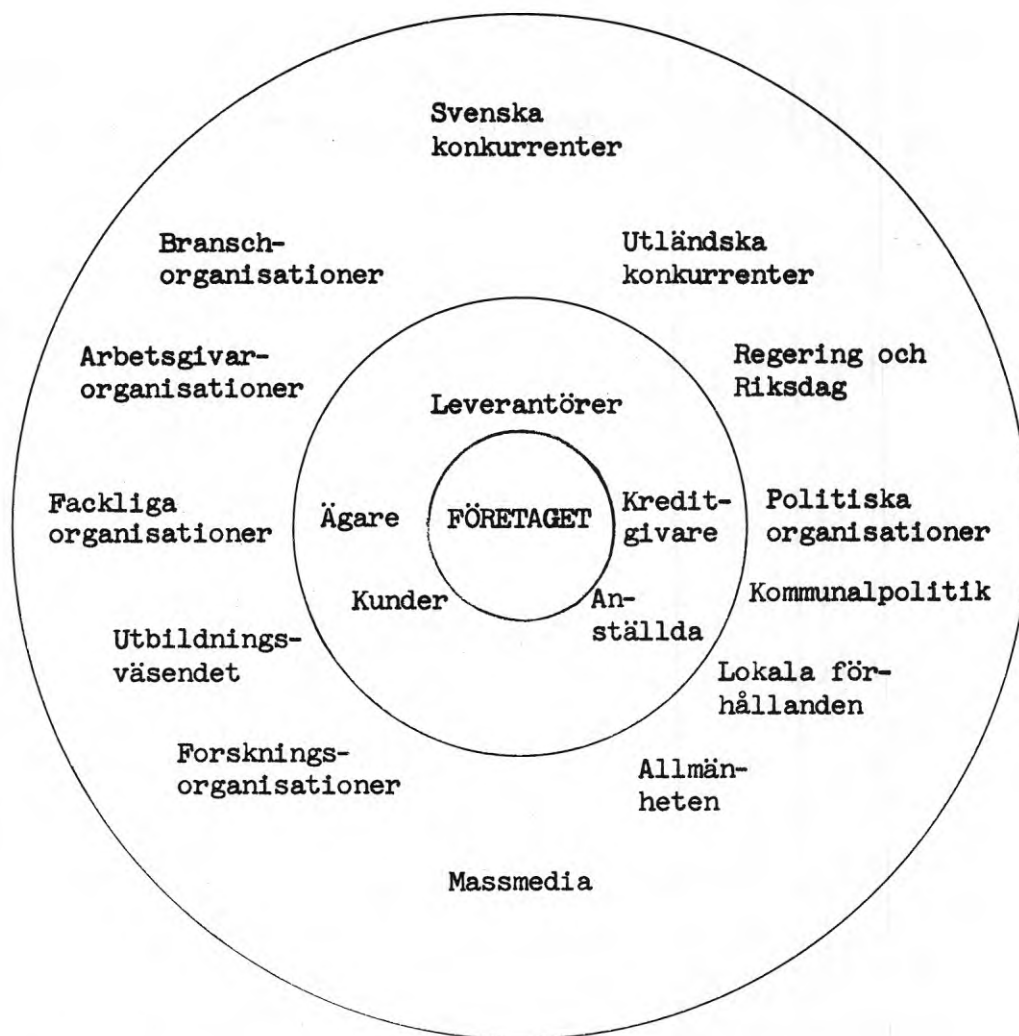
Med modellens hjälp kan man avgöra inom vilka områden planeringsunderlag krävs i form av redan gjorda prognoser eller underlag för egen prognosverksamhet. Använder man inte modellen i detta sammanhang, kan man lätt få ett alltför omfattande, ostrukturerat och ohanterligt planeringsunderlag.

En vanlig modell är intressentmodellen eller intressentrosen. Man placerar företaget i mitten och runt detta de intressenter som är väsentliga för företagets existens.

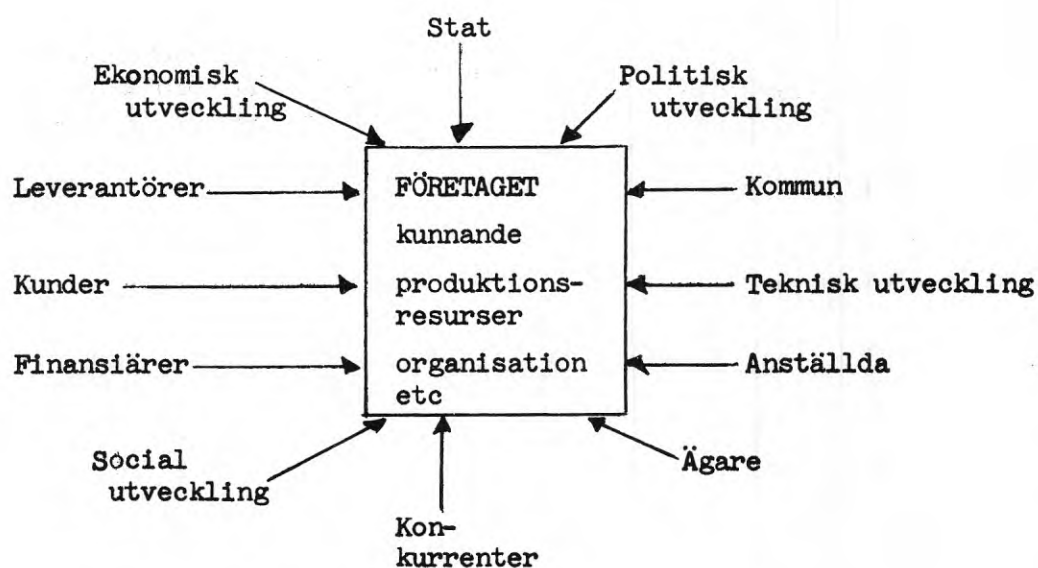
Intressentmodellen förekommer i olika utföranden och nedan återges tre varianter (Källa: Linde m fl: Strategisk planering).



Figur 20. Intressentmodellen: Variant 1

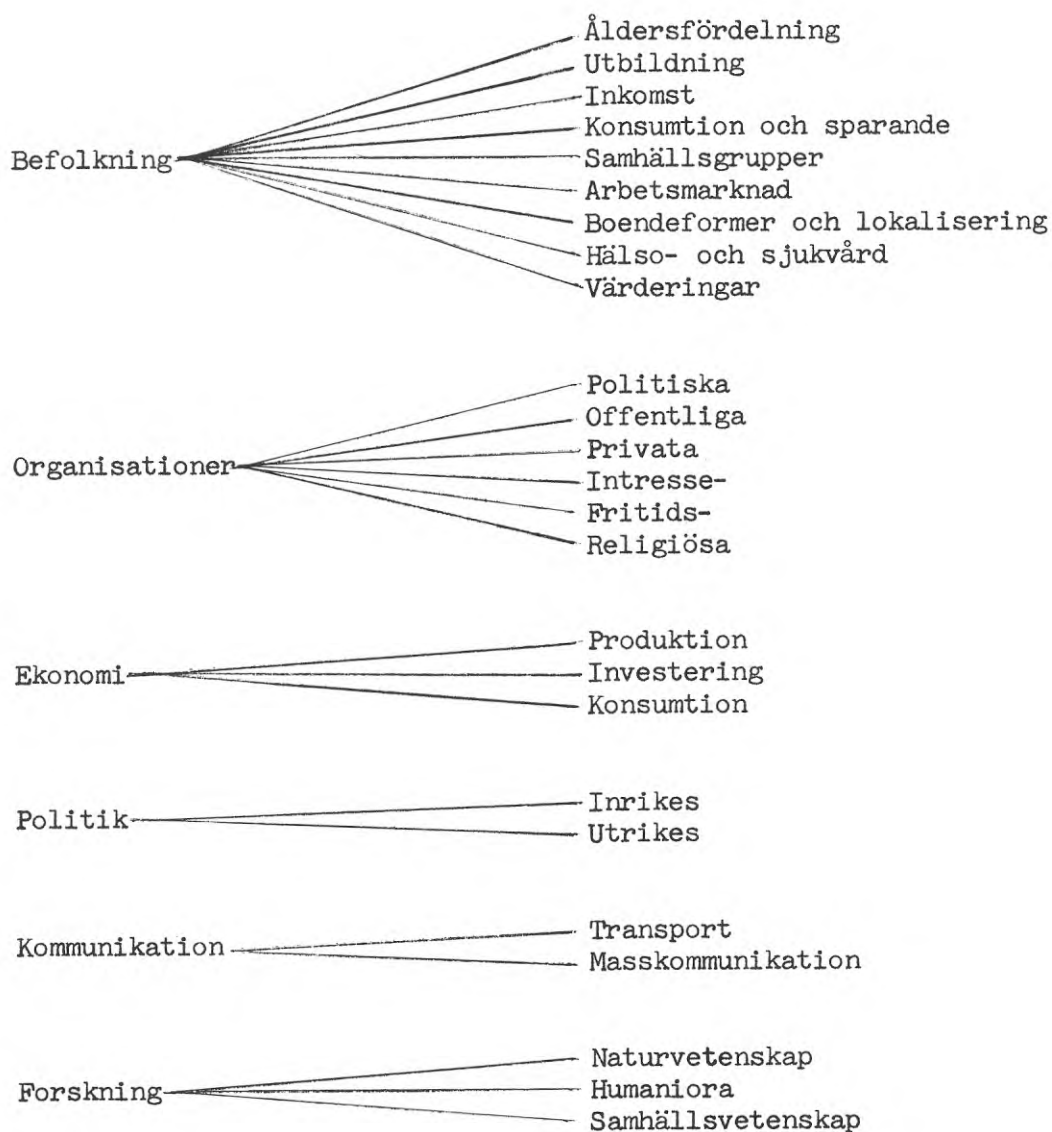


Figur 21. Intressentmodellen: Variant 2



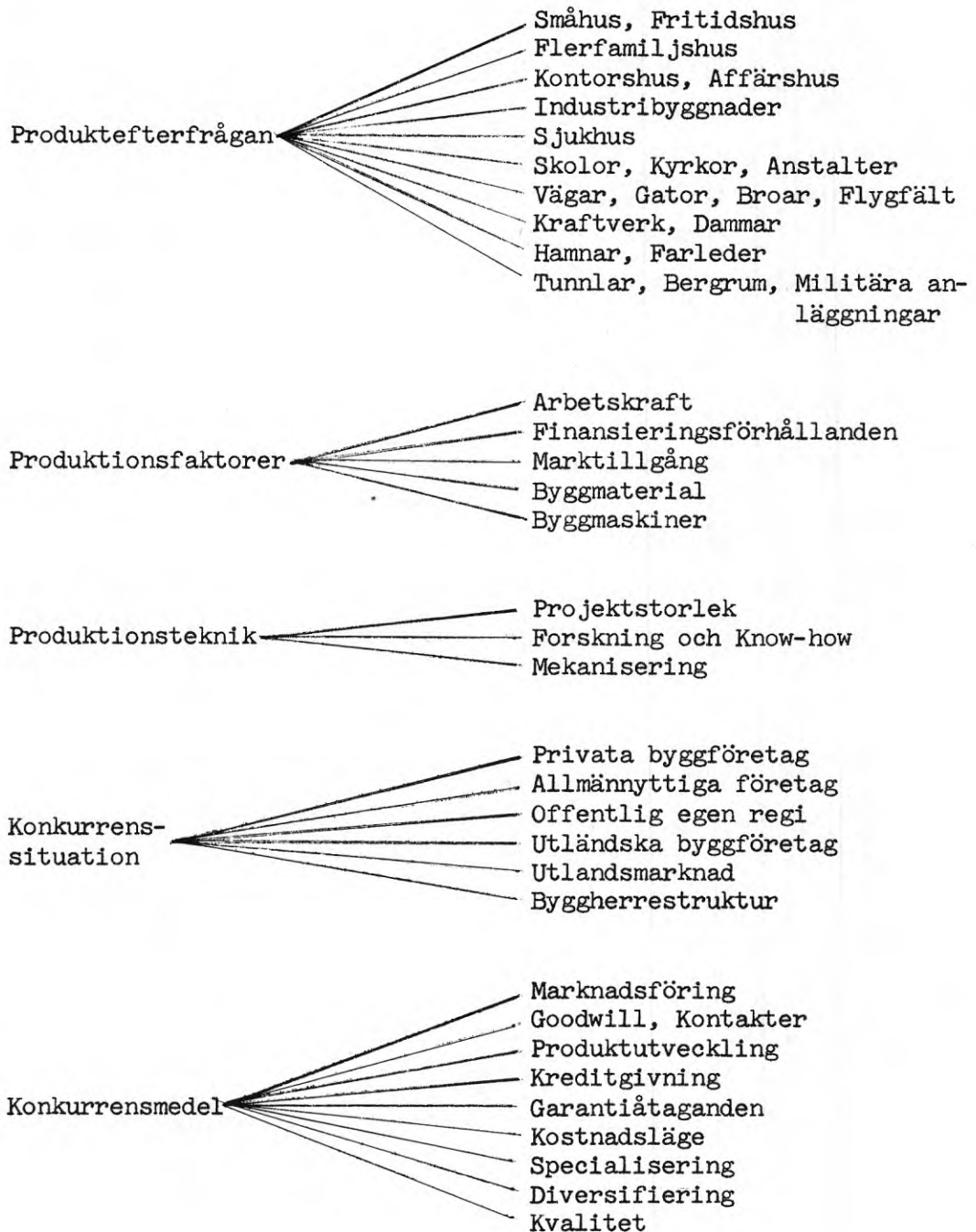
Figur 22. Intressentmodellen: Variant 3

En annan modellteknik exemplifieras här i form av en modell över vilka samhällsområden som bör studeras vid långsiktsp lanering. Modellen har tillämpats inom ett svensk företag.



Figur 23.

Tillämpad av ett byggföretag skulle den kunna få följande utseende:



Figur 24.

Kvantifieringsproblem i samband med långsiktiga prognoser

Som nämnts bör första stadiet av långsichtsplaneringsprocessen omfatta en grov men samtidigt överskådlig planering. I detta

planeringsstadium har företaget ingen anledning att lägga ned stor omsorg på prognosframställning, utan bör i stället inrikta sig på att samla in och sammanställa den information av prognoskaraktär, som finns tillgänglig. Omvärldsmodellen anger inom vilka områden information fordras.

En svårighet som uppstår vid sammanställning av information är hur man skall kvantifiera den. Medan en viss information är tillgänglig i form av exakta prognoser, viss information är uttryckt i form av ett tänkbart intervall för den kommande utvecklingen, är kanske andra i form av grova utvecklingstendenser. Det är i allmänhet så, att man ej har behov av eller möjlighet att genomföra någon mer förfinad kvantifiering. Det gäller framför allt i inledningsskedet, men det är inte säkert att man ens då man kommit igång med en kontinuerlig långsiktsplanering har någon mer omfattande och detaljerad långsiktsprognosverksamhet. Vad som blir avgörande är givetvis kostnaden för prognosverksamheten i förhållandet till utbytet av den.

En metod att sammanställa information som utmynnar i en grov prognos är den s k faktorbedömningsmetoden, som beskrivits i bilaga I om prognosmetoder. Genom att väga samman olika faktorer, som kan tänkas påverka den utveckling som skall prognostiseras, kan man komma fram till ett nettoresultat av typ "stor ökning", "liten ökning" eller dylikt. Man kan använda poängsystem eller andra former av kvantifiering och man kan använda metoden för att sammanställa olika expertbedömningar. En grov prognos på hur småhusefterfrågan kommer att utvecklas under kommande tioårsperiod kan exempelvis se ut enligt följande.

<u>Faktorer som leder till ökad efterfrågan</u>	Poäng	<u>Faktorer som leder till minskad efterfrågan</u>	Poäng
Välståndsökning	3	Hög räntenivå	1
Exportmöjligheter	2	Hård kreditmarknad	1
Priskonkurrens	2	Försämrade skattebestäm- melser för småhusägare	2
Höga hyror i nybyggda flerfamiljshus	2	Attraktiva områden redan bebyggda	2
Försämrad tätbebyggelse- miljö	1	Ökad omfattning av utlandssestrar	1
Bättre service och kom- munikationer i småhus- områden	2		<hr/> 7
Kortare arbetstid	<hr/> 1		
	13		

Tabell 5. Nettoresultat = 6 tyder på en icke oväsentlig ökning av småhusefterfrågan under den kommande tioårsperioden.

Framtidsforskning

Speciella prognosmetoder har utvecklats inom framtidsforskningen, främst delfimetoden och scenariowriting. Speciellt delfimetoden har blivit populär, därför att den är enkel och bekväm. Av intresse är vilka tjänster framtidsforskningsinstitutet kan komma att erbjuda. Det borde inte dröja länge förrän det är möjligt för svenska företag att beställa långsiktsprogner i svenska framtidsforskningsinstitut. Även om det ur företagets synvinkel kan vara praktiskt, bör man vara medveten om de styrningsmöjligheter en dylik professionell prognosverksamhet ger möjlighet till.

Förmågan att göra prognoser kan vara ett konkurrensmedel för företag, men det måste ur många synvinklar vara praktiskt att centralisera en viss del av prognosverksamheten. Prognosverksamheten inom den offentliga sektorn kommer sannolikt att bygga ut väsentligt, professionella framtidsforskningsinstitut kommer att bedriva viss verksamhet, men det kan också vara lämpligt med viss prognosverksamhet på branschnivå.

Kapitel 6

LÅNGSIKTIG PLANERING I STORA BYGGFÖRETAG - EN UNDERSÖKNING

Bakgrund och syfte

Under senare år har en ökad ström av litteratur, som behandlar olika aspekter av långsiktsplanering, blivit tillgänglig. En stor del av denna litteratur är utländsk och behandlar praktiskt och teoretiskt lämpliga metoder för långsiktsplanering. När det gäller enskilda företags inställning till eller erfarenhet av långsiktig planering finns däremot inte mycket publicerat. Detta kan delvis förklaras av att erfarenheterna ännu är begränsade, åtminstone i Sverige, men även av att företagen av konkurrensskäl har begränsat intresse av att dela med sig av sina erfarenheter.

Då frågan om långsiktig planering i svenska byggföretag hade blivit allt aktuellare och tagits upp till behandling på branschföreningsnivå, framstod det som angeläget, att som underlag för framtida verksamhet inom detta område göra en undersökning av de större byggföretagens inställning till och användning av långsiktig planering.

Mer konkret formulerades följande syften med en sådan undersökning:

- att kartlägga företagsledarnas uppfattning om behovet av och förutsättningarna för långsiktsplanering i byggföretag;
- att kartlägga företagsledarnas uppfattning ifråga om några konkreta mål/strategiproblem med anknytning till långsiktig planering;
- att kartlägga formella och informella planer, rutiner och organisationsformer med anknytning till långsiktig planering.

Urval av företag

Undersökningen kom av praktiska skäl att begränsas till större byggföretag, som var medlemmar i SBEF, och avsåg förhållandena sommaren 1970. Femton företag tillfrågades om de önskade medver-

ka i undersökningen. Av dessa var några moderbolag i koncerner, och för dem skulle undersökningen i möjligaste mån avse hela koncernen.

Av de tillfrågade företagen avböjde endast ett att medverka. I ett företag ansåg man sig inte kunna lämna någon redogörelse för befintlig långsiktig planering, eftersom företaget vid tidpunkten för kontakten genomgick en grundläggande omorganisation. Däremot ställde sig VD i detta företag till förfogande för en mer principiell diskussion i intervjuform.

Undersökningens genomförande

Data till undersökningen insamlades på i huvudsak följande sätt:

- grunddata om företagen via årsredovisningar, tidningsartiklar, officiell statistik och SBEFs produktionsstatistik;
- data beträffande företagens olika planer, rutiner och organisationsformer med anknytning till långsiktig planering genom en relativt hårt strukturerad skriftlig enkät riktad till den befattningshavare i respektive företag, som av VD bedömdes mest lämpad att besvara frågorna;
- data beträffande VDs inställning till långsiktig planering via personliga, ostrukturerade intervjuer;
- kompletterande data per telefon hos de personer, som besvarat enkäterna. Det var motiverat av oklarheter i enkätsvaren och av motsägelser mellan enkät och intervju.

Enkäten har av de olika företagen besvarats av följande befattningshavare:

VD	4 företag
VVD	3 företag
ekonomichef	2 företag
produktionschef	1 företag
konstruktionschef	1 företag
annan person	2 företag

VD-intervjuerna varade mellan 45 minuter och 2 timmar. Intervjuerna genomfördes av 2 - 3 personer och skedde med utgångspunkt från en checklista, som de intervjuade ej hade tagit del av i förväg. Samtliga intervjuer spelades in på band.

Undersökningens tillförlitlighet

En undersökning av detta slag ger naturligtvis inte ett helt tillförlitligt resultat. Några av de faktorer, som kan ha påverkat tillförlitligheten återges här.

När det gäller angreppssättet i stort, begreppsdefinitioner m m skedde detta med utgångspunkt från den mest kända och oftast citerade litteraturen på området. Det utesluter inte möjligheten att det finns väsentligt annorlunda sätt att uppfatta hela långsiktplaneringsproblematiken.

Under intervjuernas gång var det ofrånkomligt, att intervjuarnas sätt att ställa frågor påverkade svaren. Detta kan ha medfört, att de intervjuade medvetet eller omedvetet kommit att framställa företagen i alltför ljus dager. Genom att enkät och intervju delvis täckte varandra fanns det möjligheter till viss kontroll. I några fall visade svaren på enkäten och vid intervjun dålig överensstämmelse.

Det faktum att intervjuerna spelades in på band kan ha lett till viss återhållsamhet hos de intervjuade. Genom att placera bandspelaren så osynligt som möjligt, och genom att garantera samtliga intervjuade anonymitetsskydd, har undersökningsledarna sökt eliminera denna effekt.

En faktor, som ej kan bortses från, är att de intervjuade av sekretesskäl medvetet har lämnat ofullständiga svar på vissa frågor.

Inverkan av ovan uppräknade faktorer torde till viss del ha undvikits genom att samarbetet med företagen skedde i en mycket positiv anda och att tveksamheter i efterhand kunde elimineras via telefonkontakt.

Undersökningarnas resultat

Företagsledarnas uppfattning om innebörden av begreppet långsiktplanering

Svaren på denna fråga var svårtolkade, bl a beroende på att flera av de intervjuade var osäkra på begreppets innebörd och att man därför ofta ej kom fram till någon ståndpunkt förrän efter en viss diskussion. Man kan konstatera, att fem av de intervjuade på denna fråga klart markerade skillnaden mellan strategisk långsiktplanering och genomförandeplanering. De var påfallande säkra i sin uppfattning, vilket senare fick sin förklaring av att det i deras företag fanns - mer eller mindre - utvecklade rutiner för långsiktplanering.

I ett av svaren uttrycktes den strategiska planeringens innebörd och betydelse på följande sätt:

" Förut uppfattade vi det väl ungefär så, att nu skall man sätta sig ner och titta på hur det ser ut 1980 eller något annat datum i framtiden, och så försöker man beskriva hur man vill att man skall se ut då, och sen börjar man utarbeta en plan på hur man stegvis skall kunna nå fram dit. Man hade för sig, att man hade något sorts nätverk, att man hade någon budget, långsiktbudget; man skulle tillskapa resurser målmedvetet åt det där hållet, va.

I stället har det nu blivit någonting helt annat. Vi har hållit på med diskussioner, utredningar, kontakter, hearings och överväganden av olika slag inom och utom företaget med andra människor. Det har väl egentligen blivit en sorts body av kunskaper, mer eller mindre diffusa kunskaper, mer eller mindre diffusa föreställningar åt vilket håll det där rör sig och vi själva rör oss och hur vi skulle vilja förändra oss. Dock en sådan inriktning på hela den här bodyn eller hela den här diffusa tankevärlden, att man känner det väldigt mycket lättare att lägga upp korta planer, att fatta kortsiktiga beslut. Man har, tycker jag, en orienterings-situation, som är väldigt mycket bättre än när man började det här jobbet. Man har klarat ut den långsiktiga måtsättningen vad det är man skall syssla med och hur man skall bli ett väsentligt företag, om man nu lyckas med det. Det vet vi i princip och vi har också en strategi, som vi tror håller på lång sikt och som vi definitivt jobbar efter kortsiktigt, som vi alltså när som helst kan checka av efter, om vi är på rätt väg. Hur var det här nu: Jaha, strategin stämmer, O.K., då kör vi. Men det här, nej, det stämmer ju inte, ta bort den där affären, den tar vi ju inte. Då är det ju klart, att man slipper en väldig massa arbete."

En annan av de intervjuade ville dela upp den strategiska långsiktplaneringen - eller framtidsplaneringen som han hellre ville kalla det - i två faser med hänsyn till den tid det tar att nå effekt av eventuella strategiska beslut:

"Det finns två faser i det här. Det ena är alltså, låt mig kalla det för strategival, typen verksamhetsinriktningar, som alltså får effekt efter rätt lång tid, säg 5-10 år (han torde här avse den tid, som kan behövas för att uppnå kompetens inom ett verksamhetsområde som är nytt eller där man nu är svag; vår anm.). Mer än 10 år tror jag över huvud taget inte vi skall ägna oss åt i byggbranschen. Och det andra är ju den typen av planering, som går ut på att liksom ta tillvara på företagets fördelar, och det blir alltså mera kortsiktigt tänkande, det blir 0-5 år någonstans."

Flertalet övriga svar var mycket knapphändiga. Det förefaller dock som om de flesta intervjuade i begreppet långsiktplanering lade in både någon form av strategisk verksamhet ("Jag skulle vilja se långsiktplanering som ett försök att i dag säga vad jag i morgon skall tjäna pengar på.") och genomförandeplanering ("... det är ju också att försöka få driva sin verksamhetsinriktning mot ett gynnsamt mål ..."). Några av de tillfrågade föreföll att se mer begränsat på begreppet långsiktplanering och lade däri enbart en samordning av företagets resurser på sikt, bestämda av pågående och kontrakterade "långa" projekt.

Företagsledarnas uppfattning om behov av och förutsättningar för långsiktplanering-----

Upplever de intervjuade över huvud taget något behov av en långsiktig planering, i så fall varför och vilka förutsättningar och svårigheter anser man att det finns för en sådan verksamhet i ett byggföretag?

Svaren på dessa frågeställningar hänger naturligtvis till stor del samman med vad den svarande lägger in i begreppet långsiktig planering.

Att detta kan leda till åsiktsskillnader framgår av följande uttalande från en av de intervjuade. Han ombads kommentera av en annan intervjuad framförd uppfattning, att den rutiniserade lång-

siktsplaneringsverksamhet, som kan genomföras inom den fasta industrin, omöjlig kan göras i byggnadsindustrin.

"Det kan ju inte vara sant vad han säger, därför att det finns i princip inga olika branscher. Man rör sig ju i ett samhälle som utvecklas, och då måste det ju vara meningsfullt att tänka på framtiden. Det faller ju på sin egen orimlighet hans uttalande. Det är väl samma sak om man sysslar med knappålar eller med någonting annat. Att det sedan kan vara så, att man på grund av kortsiktiga förskjutningar i yttre förutsättningar, exempelvis kvoter förskjuts och nya skatter kommer in, det ingår ju i förutsättningarna, det får man ju ta reda på."

Oavsett föreställningsram och oavsett omfattningen av långsiktsplaneringsrutiner i respektive företag menade emellertid flertalet av de intervjuade, att behovet av långsiktsplanering är mycket stort, men man hade i vissa fall svårt att formulera varför detta behov fanns.

Vad gäller den strategiska planeringen framhölls i många fall, att det som är grundläggande för denna är den politiska utvecklingen,

"... för det hänger ihop med om man skall köpa mark eller inte, eller kan köpa mark eller inte. Det hänger ihop med den ekonomiska utvecklingen, finns det kapital, kommer vi att kunna få kapital för det vi vill göra. Det hänger ihop med den personella utvecklingen, kommer det att finnas arbetskraft tillräckligt, finns det gubbar, finns det arbetsledare, finns det ingenjörer, hur utvecklas detta och vad måste vi alltså i tid göra för att kompensera bristerna."

Och därvid menar man, att eftersom de politiska kastningarna är så snabba, så måste man själv bilda sig en uppfattning om hur samhället kommer att fungera på lång sikt och att försöka hitta "dom stora linjerna".

Man trodde i allmänhet också, att behovet av långsiktsplanering är större än för tio år sedan, därför att det finns större bristsituationer än tidigare - t ex brist på kapital och på arbetskraft - vilket gör, att företagen på ett helt annat sätt än tidigare måste planera sin verksamhet och hålla sig à jour med sin omvärld.

En annan väsentlig faktor, som framhölls som ett starkt incitament att långsiktsplanera, är att företagen i dag är mer känsliga för förändringar, därför att marginalerna för deras verksamhet blir allt mindre.

Vilka ansågs då förutsättningarna för och svårigheterna med långsiktsplanering vara för ett byggföretag?

Den faktor som man främst framhöll var, att byggandet är beroende av politiska beslut (ca 3/4 av byggandet kan direkt påverkas av den offentliga sektorn enligt SPK-utredningen "Byggbranschens institutionella miljö"). Man framhöll som en försvårande faktor, att byggandet används som dragspel i konjunkturpolitiken, t ex i form av investeringsavgifter och reglering av statliga beställningar och man menade, att statsmakterna alltför ensidigt använder byggsektorn som ett instrument för sin politik härvidlag.

En annan form av statlig reglering som utövas på byggbranschen är igångsättningstillstånden och vissa av de intervjuade ansåg också, att detta skapar problem för byggföretagen:

"Jag kan inte skaffa mig en fast arbetarstam och planera in att vi skall bygga så och så. Det har hänt oss många gånger att vi har haft folk att flytta över till andra byggen, men vi har inte fått sätta igång."

Vidare framhölls, att utvecklingen av det statliga, kommunala och allmännyttiga egenregibyggandet av bl a vägar och bostäder är mycket svårbedömd och därför utgör ett hinder för en långsiktsplanering i ett byggföretag.

Man var ofta kritisk mot det offentliga egenregibyggandet och ansåg, att det är samhällsekonomiskt felaktigt att inte detta byggande sker i konkurrens. Bakgrunden till att så inte sker är, menade man, politisk i vidare bemärkelse än de sysselsättningskäl, som i allmänhet framförs:

"Vi kan ta exemplet att man inom någon sektor av det allmänna får ambitionen att själv utföra arbetet. Det senaste ex-

emplet är ju Väg och Vattens beslut att bygga huvuddelen av vägarna själva, med den motiveringen att man har en fast arbetarstam, som man måste sysselsätta. Men det tycks inte vara så att det försvinner något ur den arbetarstammen. Vi vet ju hur dant det är i ett företag, det är en ständig rörelse. Det är alltså bara en ursäkt."

Vad som också av flera intervjuade ansågs försvåra ett långsiktigt planerande är, att konkurrensförmågan inte alltid är avgörande för vilket företag som vinner en upphandling:

"När man skall planera in jobb som man säger, att det här skall vi ta med vår konkurrenskraft, så är väl det första abret om det verkligen är det som är avgörande, d v s att vem som skall ha de utbudna jobben styrs av andra faktorer än dem som är duktigast. Det kan vara andra faktorer, politiskt mygel och annat, som gör att man inte riktigt vet om det räcker med att man är konkurrenskraftig. För att är man konkurrenskraftig och det är den konkurrenskraften som gäller vid en upphandling, då bör man ju känna sig lite säkrare. Då har man även en sporre."

En av de intervjuade menade, att en svårighet i planeringshänseende har varit, att byggföretagen i huvudsak inte har kunnat sälja egna produkter, utan i stället haft uppgiften att tillfredsställa de aktuella behoven. Den nuvarande trenden mot totalentreprenad ger emellertid byggföretaget möjlighet att i större utsträckning utveckla och marknadsföra färdiga, specifika produkter, vilket också innebär fördelar i planeringshänseende. Man har dock erfarit, att dessa färdiga produkter inte alltid är så lätta att marknadsföra, därför att representanter för kommuner traditionellt vill vara med i kommittéer och nämnder och bestämma hur respektive byggnader i detalj skall utformas och nu känner sina tidigare positioner notade.

Flera av de intervjuade framhöll, att lönsamheten i byggföretag helt enkelt är så dålig för närvarande, att kortsiktiga åtgärder måste prioriteras, vilket givetvis åtminstone tillfälligt försämrar förutsättningarna för att bedriva långsiktiga planering:

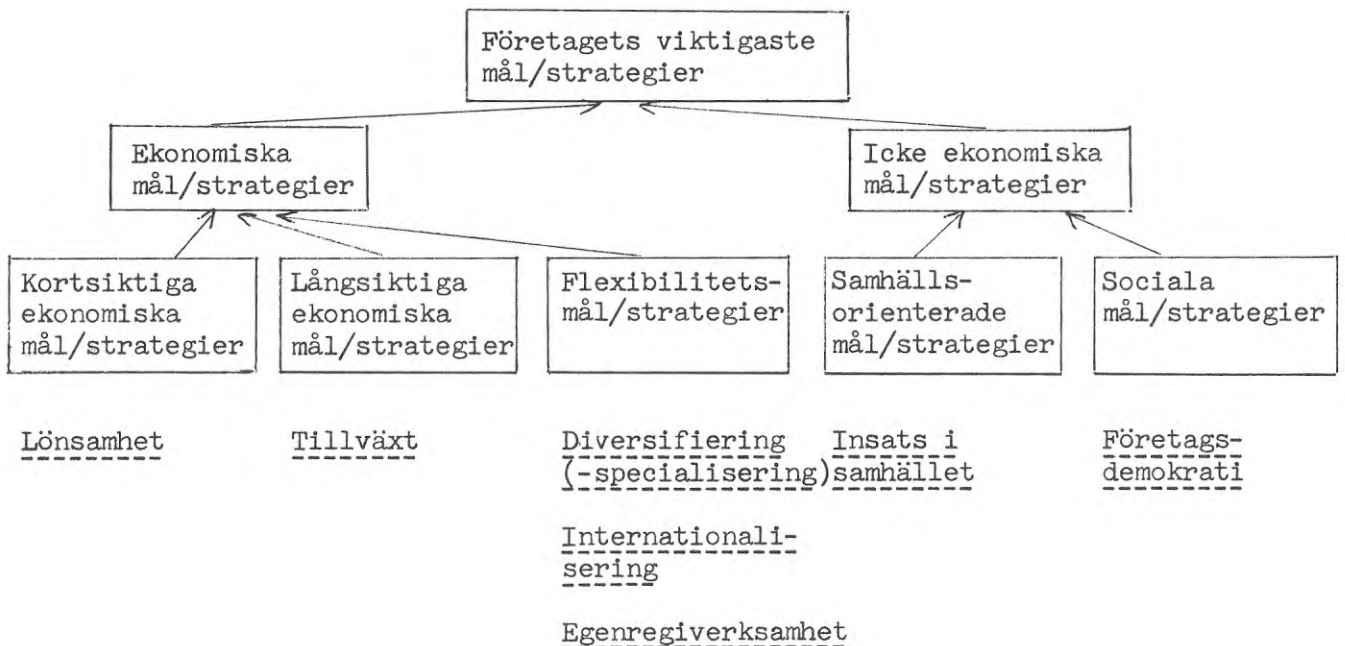
"... byggnadsentreprenörerna, trots vad gemene man tror, kämpar ju i ett väldigt kärvt klimat, och har gjort det i många år. Byggnadsentreprenörerna får nästan inte lov att tjäna pengar, så att han skulle kunna satsa lite på t ex

långsiktsplanering. Vad händer i dag med de satsningarna, som inte nästan omedelbart ger utslag resultatmässigt? Man tvingas lägga ner dessa, därför att man konstaterar: jag har inte råd."

Målsättningar och strategival

Utgångspunkten för frågeställningen var antagandet, att de flesta företagsledare har funderat på och har idéer om olika sätt att inrikta sitt företags verksamhet som, medvetet eller omedvetet, påverkar företagets styrning, även om man inte klart har formulerat dessa idéer skriftligt eller muntligt. För att kartlägga dessa detaljerat krävs en undersökning av en helt annan omfattning och karaktär än denna. När det gäller målsättnings-strategiproblematiken kan man konstatera, att den är mycket komplicerad och det finns en omfattande litteratur på området. I denna undersökning lades huvudvikten vid några konkreta mål/strategibegrepp, som utan att göra anspråk på fullständig täckning ändå bedömdes som väsentliga i samband med företagens långsiktiga planering.

De mål/strategibegrepp, som närmare tagits upp till behandling, framgår av följande figur. Åtskillnad har ej gjorts mellan begreppen mål och strategi.



Figur 25.

- Lönsamhet

Med hänsyn till den betydelse lönsamheten har för ett företag är det naturligt, att det övervägande antalet intervjuer uttryckte just denna mål/strategi, som väsentlig för verksamheten. Med den mycket dåliga lönsamhet som man haft i de svenska byggföretagen har man tvingats att, i större utsträckning än önskvärt med hänsyn till verksamheten på sikt, prioritera den kortsiktiga lönsamheten. Samtliga tillfrågade företag hade skriftligt eller muntligt formulerade lönsamhetskrav, oftast uttryckta i form av krav på täckningsbidrag från olika avdelnings- eller distriktskontor.

- Tillväxt

Som framgår av tabellen på sida 114 har de undersökta byggföretagen under fem år haft en mycket kraftig tillväxt, dels genom "egen" omsättningsökning, dels genom inköp av företag, och det vore därför rimligt att anta, att detta upplevdes som en väsentlig mål/strategi. Denna förmodan bekräftades endast till viss del. Tre företag hade en uttalad mål/strategi att tillväxa. VD i ett av dessa angav som motiv, att tillväxt utgjorde en nödvändig stimulans för de anställda:

"Man har ju en målsättning, och det är att få en viss produktionsökning, annars kan vi inte nå någon trivsel, någon utveckling av dom anställda. Har man ingen produktionsökning är det väl stopp även för dom anställda. Jag tror inte att man får behålla den bästa personalen om man inte har en produktionsökning. På det viset kan det bli lönsammare på lång sikt."

Ett väsentligt motiv för tillväxt skulle kunna vara möjligheten att i större utsträckning utnyttja långa serier i produktionen och på detta sätt bli konkurrenskraftigare. Meningarna om detta var emellertid delade. Bl a redovisades följande motstridiga uppfattningar från två företag med ungefär samma omsättning:

"Omsättningssjukan för att kunna komma upp i serieeffekter gäller för betydligt mindre omsättningar än vår. Vi tror oss inte ha mycket mer att vinna där."

"Vi har sagt, att vi skall växa så att vi kan få dom här långa serierna och det skall vi göra på två sätt: dels skall vi utveckla oss själva och dels skall vi göra ett samgående med andra företag, dels horisontellt och dels kanske vertikalt."

I flertalet av de medverkande företagen upplevde man inte något behov av att växa ytterligare. Man menade, att det egna företaget inte hade något att vinna på ytterligare tillväxt och att man aldrig blev utestängd från något projekt därför att man saknade tillräckliga ekonomiska och tekniska resurser. Den tidigare tillväxten betraktades till stor del som ofrivillig och närmast förorsakad av att den totala marknaden expanderat.

I vissa företag vill man medvetet hejda en ytterligare tillväxt. Orsaken härtill föreföll vara, att man i dessa företag inte hade hunnit med att anpassa hela företaget till den dittillsvarande tillväxten, och att man därför fann det nödvändigt att under någon tid inrikta sig på att försöka bota en inre "växtvärk".

- Diversifiering - Specialisering

När det gäller produktinriktning framhölls ofta den uppfattningen, att den svenska marknaden är alldeles för liten för att ge utrymme för hårt specialiserade stora byggföretag. För en sådan specialisering måste man söka sig utländska marknader.

Ett annat starkt hinder för en produktspecialisering menade man, främst i de mindre företagen, var den osäkerhet som fanns för avsättningen av ett byggföretags produkter på grund av byggbranschens användning som konjunkturpolitisk regulator.

Personalsidan bedömdes som en begränsande faktor när det gällde möjligheten för specialisering:

"Vi jobbar för en ökad specialisering, men bara till en viss gräns. Det visar sig nämligen det, att när man skall föra ned den på produktionsplanet, så är det ju människorna som står på jobbet som skall vara specialiserade. Och då måste Du kom-

binera det på rätt sätt med människornas vilja respektive motvilja att flytta på sig hela tiden. Det är en mycket viktig faktor att kombinera rätt. Man får alltså inte gå på en så hård specialisering, så människorna får klart för sig, att de får t ex landet som arbetsfält, för det är mycket få som trivs med det. Vi var inne ett tag på att gå längre, men vi kom helt enkelt till att vi fick en bakeffekt, rent personalmässigt."

Endast en av de intervjuade förordade en mycket snäv avgränsning av företagets produktinriktning, och han delade inte uppfattningen om produktdiversifiering som ett medel att begränsa osäkra marknadsförhållanden:

"Den synpunkten tror jag inte på över huvud taget, jag tror nästan den är livsfarlig. Men under vissa perioder måste man kanske ha en diversifiering innan man blir så stark att man kan våga specialisera sig."

När det gäller diversifiering-specialisering i fråga om regional inriktning framfördes delvis samma argument som beträffande produktinriktning.

En av de intervjuade gav emellertid uttryck för en speciell åsikt. Han menade, att ett byggföretags tillväxt skall riktas så att man uppnår lokal dominans, vilket dock inte behöver innebära total tillväxt för företaget:

"Jag tror, att man har väldigt lätt för att se på byggsidan som stora riksmässiga verksamhetsområden. Det är inte så. Byggverksamheten är ju regionalt fördelad och Du kan alltså vara dominant i X-stad, även om Du inte har någon verksamhet i Y-stad, och Du kan alltså eftersträva en dominans i X-stad, för att ta ett exempel. Det kanske Du har en väldig nytta av, det kan Du ha med i Din målsättning, att eftersträva över huvud taget en typ av dominansområden. Du får alltså en god effekt både personalmässigt, försäljningsmässigt och marknadsmässigt. Men att därmed säga, att jag måste dominera Sverige för att nå den bilden, det är inte rätt. Och den lokala dominansaspekten har vi i vår målsättning."

Detta resonemang överensstämmer med det teoretiska resonemanget om att man försöker skapa revir inom vilka man blir så stark, att t ex konkurrenter har mycket svårt att få fäste där

eller kanske inte ens anser det mödan värt att försöka konkurrera. Man kan säga, att denna "riksbyggare" försöker uppnå en sådan lokal dominans som många lokala byggmästare redan har på sina respektive hemorter, där det kontaktnät som dessa under lång tid har upparbetat förefaller utgöra en mycket stark konkurrensfördel.

- Internationalisering

För närvarande har svenska byggföretag en begränsad utlandsverksamhet. Av de tretton närmare undersökta företagen har sex bedrivit någon form av utlandsverksamhet under 1969. Olika orsaker till den ringa omfattningen av utlandsverksamheten framfördes:

"... det har ju varit, och är väl fortfarande, ett gigantiskt byggprogram i Sverige, och det har ju hållit de svenska byggnadsentreprenörerna sysselsatta..."

"... vi vågar inte för vi är så oerfarna. Vi har så många exempel på sådana som har misslyckats, så att det är klart att man blir skrämmd."

"... det finns en väldig nationalism inom vissa länder. Det är besvärligt att bygga i Frankrike, därför att man har en känsla av att dom utländska firmorna inte är välkomna."

Flera företag förordar ett mer aktivt erfarenhetsutbyte mellan de svenska byggföretagen, så att "inte fler skall ut och göra samma fel".

De flesta företagen var mycket positivt inställda till en internationell verksamhet i framtiden. Utöver de sex företag av de tillfrågade, som redan bedrev verksamhet utomlands, hade åtminstone fyra företag avancerade planer på att ta upp internationell verksamhet i början eller mitten av 1970-talet.

En av de intervjuade menade, att internationaliseringen var ett sätt att nå en friare byggmarknad, vilket bedömdes vara väsentligt med hänsyn till långsiktsplaneringen:

"Man skulle vilja ha den här branschen litet friare, man skulle vilja ha en friare marknad på något sätt och man skul-

le vilja nå konsumenterna mera direkt inom bostadsbyggandet. Man skulle väl vilja avrusta mycket av den statliga och kommunala egenregiverksamheten, som säkert är samhällsekonomiskt felaktig. Då skulle det bli litet lättare, tror jag, att långsiktsplanera, om man får en friare marknad att spela ut på. Det som kommer att öppna de möjligheterna är internationaliseringen. Det är inte alls i andra länder på samma sätt som i Sverige. Där finns andra förhållanden och vi måste anpassa oss till dem, troligen, och då tror jag vi får en marknad som kan bli så stor att man lättare kan långsiktsplanera. Det är lättare för ett företag att långsiktsplanera i USA än vad det är i Sverige."

En annan av de intervjuade menade, att bl a en trolig minskning av bostadsbyggandet i Sverige var motiv för att redan i dag göra försök att etablera sig på en utländsk marknad:

"Jag är övertygad om att man måste ha den där säkerhetsventilen. Vi kanske om 10 år bara har halv produktion av nuvarande antal producerade lägenheter, och då måste vi producera lägenheter utomlands. Jag måste vara beredd att göra det i alla fall. Nu är det kanske inte nödvändigt att jag i dag driver upp en väldigt stor lönsamhet, men jag måste ha kunskande. Om jag kunde ha en omsättning på, säg 5 mkr i ett par, tre länder, och kanske ett par, tre killar som var specialiserade just på det här, då kunde jag när det skulle finnas behov, på ett par år kanske ställa om mig till en sådan verksamhet."

De flesta ansåg, att utlandssatsningen skulle ske genom att gå ut till en bred internationell marknad med en eller ett fåtal produkter, som man har en speciell kompetens på, i stället för att satsa på ett mer allmänt byggande i ett begränsat antal länder.

- Egenregiverksamhet

Om man studerar företagets omsättningsutveckling, så kan man konstatera att denna skett i en relativt jämn takt. Om man däremot studerar utvecklingen av företagets egenregiverksamhet, visar denna ofta en ganska kraftig variation från år till år. Det förefaller alltså som om egenregiverksamheten har fungerat som en "buffert" för en mer ojämn entreprenadverksamhet.

Åsikterna om möjligheten att använda egenregibyggandet som en buffert var delade. En av de intervjuade, vars företag hade en

relativt stor andel egenregibyggande menade att detta är av en mycket stor betydelse för ett byggföretags möjlighet till kontinuitet i produktionen:

"Det är ju ofta så att man får kontinuerlig verksamhet endast om man är med och äger mark i tillräcklig utsträckning så man äger möjlighet till utjämning, så att entreprenaden inte enbart är avgörande för sysselsättningsgraden."

En annan intervjuad, vars företag hade en relativt liten andel egenregibyggande, menade emellertid:

"Egenregibyggandet kan ej fungera som en buffert med de bestämmelser som finns i dag. Om jag vill bygga får jag då pengar, får jag lån, får jag komma igång, det vet man inte. Därför tror jag inte i dagens läge på att egenregi är en buffert för ett entreprenadföretag."

Att denna skillnad i uppfattning möjligen kan bero på, vad som ovan har antytts, att ett företag måste ha en relativt stor andel egenregibyggande för att denna buffertverkan ska göra sig gällande, framgår av följande citat:

"Det är möjligt om man har en väldigt stor del, jag skulle tro att Du då behöver komma upp till den storleksordningen att Du bygger hälften av vad Du gör i egenregi innan det har någon effekt. Vi trodde väl ett tag, att vi skulle kunna använda ett sån't här egenregibyggande till buffertsysselsättning, men det har vi aldrig lyckats med."

Den väsentligaste fördelen med egenregiverksamhet var istället, menade en av de intervjuade, att man därigenom fick möjlighet att bedriva utvecklingsverksamhet:

"Det fina är att vi kan planera radikala utvecklingsprojekt, vilket vi inte skulle kunna göra på annat sätt. Vi har idéer som jag inte tror att vi får någon att nappa på om vi inte gör det i egenregi. Och där har vi den drömmen, att vi skall få fram det här samarbetet med konsumenterna på ett tidigt stadium, dom skall själva få påverka stadsplanen."

Vilka direkta nackdelar kan då egenregibyggande ha? En faktor som kan vara ett problem i detta sammanhang ansåg en intervjuad vara faran för att medarbetarna, i brist på konkurrens,

tog för lätt på uppgiften:

"Den största risken är att folk i företaget inte skärper sig lika hårt som på entreprenadjobben. Dom lever i en skyddad marknad, tror dom. Därför är jag principiellt emot egen mark. Nu har vi kommit underfund om detta, så vi har sagt så här, att vid dom här egenregiprojekten som vi har, måste dom skärpa sig minst lika hårt som en totalentreprenadtävlan, om dom skall få jobbet internt. Annars kan man lika gärna lämna ut det på allmän tävlan till andra."

En annan negativ faktor, som flera framhöll, var, att den mark som köps upp för att byggas i egenregi ofta innebär en mycket långsiktig investering, då marken i allmänhet inte ligger inom ännu stadsplanerade områden. Detta medför därför bindning av kapital på lång sikt med åtföljande höga räntekostnader. Hur långsiktiga dessa markinvesteringar anses kunna bli framgår av följande uttalande:

"Nu är vi väl inte inne i någon marknad alls för att kunna skaffa ytterligare råmarksområden, eftersom kommunerna har förköpsrätt. Det mesta är ju redan konsumerat, det som kan exploateras på 70-talet är väl till mer än 90 % i exploateringshänder och man kan nog troligen utgå från, att det tar långt in på 80-talet innan det kan exploateras som till äventyrs finns i dag. Det är mycket perifert beläget."

En av de intervjuade menade att det vore bättre om kommunerna ägde marken och att:

"... vi kan få marken av kommunerna att bygga på efter några sorts vettiga tävlingsmodeller - om det går att få fram vettiga tävlingsmodeller och om kommuner kan administrera detta, vilket är tveksamt. Därför har jag lagt fram ett förslag att man skulle bilda nya exploateringsföretag, där man har kommuner med, man har t ex banker med och man har med några fackmän. Det finns en prototyp i Göteborg, Älkab och Bokab, (Älvsborgs- och Bohusläns Kommunala exploateringsbolag) som är interkommunalt ägda. Dom sköter exploateringarna åt kommunerna och sköter tävlingarna och jag tycker dom sköter det bra. Offentliga organ är inte kompetenta, inte kapabla, att ensamma klara detta. Dessutom kan inte en enstaka kommun upp- och arbeta den kompetens som behövs. Här finns plats, menar jag, för ett mera blandekonomiskt företag, där man har in affärsmän, bankfolk och annat. Gäller det t ex småhus så får man alltså då tävla om marken och sedan får man själv överta marken, köpa den och sälja husen. Antingen själv eller via banker. Där tycker jag man har fått en form som passar byggföretag bra."

Det förefaller emellertid som om denna form av egenregibyggande inte skulle vara möjlig att använda som buffert för entreprenadverksamheten, eftersom byggentreprenörernas möjlighet att påverka tidpunkten för byggstarten då rimligen skulle upphöra.

- Insats i samhället

När det gällde företagets insats i samhället ansåg flertalet tillfrågade, att det var mycket väsentligt att företagen levererade bra produkter. Men konstaterade att "bygga bra är en nödvändighet för att kunna fortleva och uppnå god lönsamhet".

Ett företag hade formulerat en skriftlig mål/strategi av "samhällsnyttig" karaktär. Man föreföll i detta företag ha utvecklat ett synsätt, vars anammande på sikt kan bli av betydelse för företagets möjligheter att påverka de samhälleliga ramar inom vilka de kommer att verka i framtiden:

"Vår målsättning är att vi skall vara med och bygga ett bättre samhälle för människorna. Det är punkt 1. Punkt 2 är att för att kunna göra detta så krävs det ett effektivt företag med god lönsamhet. De två punkterna är likvärdiga. Det är inte så att den ena kommer först. Vi har diskuterat väldigt mycket om den ena skall komma före den andra och vi kan inte få full enighet om detta. För somliga människor kommer den ena i förgrunden och för andra kommer den andra i förgrunden. I dagens debatt så vill jag inte utan vidare sätta företagets lönsamhet som nummer 1. Vi vet ju att det är litet tveksamma saker man rör sig med idag, därför att samhället hinner inte med att sätta ramar i den takt som utvecklingen går, och därför måste företagen själva ta ett ansvar för samhällsutvecklingen. Annars går det snett. Man kan inte bara arbeta ekonomiskt. Det är litet för enkelt. Därför sätter vi dessa två mål bredvid varandra."

En misstänksamhet mot en sådan typ av mål/strategi uttrycktes på följande sätt:

"Det är ju så att ytterst är det ju ändå lönsamheten som ligger i botten på alltsammans, men det kan man ju inte säga, utan man talar om samhället och så'n't."

- Företagsdemokrati

Några radikala idéer om företagsdemokrati redovisades inte av de intervjuade.

Man redogjorde för olika sammankomster med anställda - från stormöten till enskilda samtal - där personalen fick framföra synpunkter på företaget i stort, sin egen arbetssituation eller gavs möjligheter att föreslå t ex produktionsmetoder för vissa specifika objekt, men där företagsledningen sedan fattade beslut om eventuella åtgärder.

Allmänt menade man emellertid, att det traditionellt inom bygg-entreprenadföretagen har varit möjligt framför allt för kollektivanställd personal att påverka sin egen arbetssituation; man har arbetslag som får en arbetsritning över en speciell arbetsuppgift, och sedan får arbetslaget i stort sett själv bestämma hur arbetet skall genomföras:

"På byggsidan har vi ju haft det så, att folk verkligen får vara med väldigt mycket och bestämma om hur deras jobb utformas och kunna påverka sina egna insatser och det är väl, höll jag på att säga, det som är det väsentligaste i företagsdemokrati, såvitt jag förstår. Och där har vi ju det bra på byggsidan och det är väl mycket därför som folk i stort sett trivs så bra med att vara byggare."

Denna möjlighet för de kollektivanställda att i ett traditionellt bygge påverka sin arbetssituation kommer eventuellt att försvinna och ersättas med en hårdare styrning i samband med utveckling av nya produktionsmetoder. För att de kollektivanställda på annat sätt skall ges möjlighet till denna påverkan, har man i ett företag i stället startat en intern kursverksamhet:

"... så att man får in kollektivpersonalen i den kursverksamhet, som vi har för att åstadkomma produktionsstyrning, så att säga. Ha dom med så att dom får vara med i planeringen för att styra sitt eget jobb så småningom, så att inte vi kommer ut och säger att så här skall det vara, utan att dom är med i och har fått delta i planeringen. Och det har vi då sett vara väsentligt på dom här arbetsplatserna som vi styr hårt. Det finns ju fortfarande, tyvärr, traditionsenligt utformade arbetsplatser, där det inte är samma hårda styrning, men som naturligtvis kommer att försvinna så småningom."

När det gäller vem/vilka som skall besluta i viktiga strategiska frågor var åsikterna delade. Följande citat representerar två olika uppfattningar:

"Jag tycker att det är jag som skall besluta, men samtidigt får ju alla en fruktansvärd möjlighet att yttra sig hur länge som helst för att det skall bli genomdiskuterat. Men sen beslutar jag."

"Vi skapade en ledningsgrupp på sju personer. Vi så att vi tar ett kollektivt ansvar. VD har inget mer att säga till om än någon annan. Detta innebar avsevärda risker och det har alltså fått kubbats om roller o s v. Det har varit en kollossal dynamik här med kämpningar fram och tillbaka om vad var och en kan bidra med här och vilka som eventuellt skall bort ur gruppen."

Rutiner för den långsiktiga planeringsverksamheten

Formell strategisk långsiktplanering

I sju av de undersökta företagen fanns organisatoriska enheter, som formellt hade som huvudsaklig uppgift att bedriva verksamhet av strategisk långsiktig karaktär, t ex insamling, sammanställning och bearbetning av information av betydelse för den långsiktiga planeringen eller beslutsfattande angående företagets långsiktiga inriktning och verksamhet.

I följande figur har gjorts en sammanställning av i vilken organisatorisk form denna verksamhet bedrevs, hur den bedrevs och vem som fattade de långsiktiga strategiska besluten. Företagen har indelats i två grupper efter omsättningens storlek, där grupp A består av företag som 1969 hade en omsättning som översteg 350 mkr och grupp B består av företag vars omsättning år 1969 understeg 350 mkr.

Det informationsmaterial, som avses i figuren är av långsiktig karaktär. Insamlingen av den mer kortsiktiga projektbundna informationen - vilka enskilda projekt som av stat, kommun och enskilda är planerade - handhas i samtliga dessa företag av respektive distriktkontor. I ett företag hade man försökt att centralisera även denna del av informationsinsamlingen men med dåligt resultat.

Företaget tillhör gruppen:	Informationsinsamling, sammanställning, bearbetning m m görs av:	Långsiktiga strategiska beslut fattas av:	Anmärkning
A	Utredningsgrupp som består av: VD, Prod sektorschef, Distriktschef, Utredare	Direktionen	Utredaren är heltidsanställd för arbete med företagets LP (den ende hel-tidsanställda för sådana frågor som återfunnits i de undersökta företagen) Hela utredningsgruppen sammanträffar med jämna mellanrum för att diskutera utredarens verksamhet och ta ställning till framtaget material. Direktionen behandlar LP-frågor vid ordinarie direktions-sammanträden
A	Utredningsgrupper (se anm)	Direktion	Speciella utredningsgrupper från varje produktområde med varierande antal deltagare. Ingen från direktionen. Direktionen behandlar LP-frågor vid ordinarie direktions-sammanträden
B	Ledningsgrupp (m hjälp av spec marknadsavdeln). Ledningsgruppen består av: VD, Ekon chef, Pers chef, Utredn chef, 3 prod sek-torchefer	Ledningsgruppen	Ledningsgruppen skall, förutom att fatta beslut, även utföra större delen av det arbete som föregår dessa beslut, t ex insamling av information. Motivet uppges bl a vara att just denna arbetsprocess är mycket nyttig för att uppnå den kunskap om företagets omvärld man eftersträvar. Lednings-gruppens LP-arbete bedrivs intensivt 4 månader/år. Samarbetat med konsult i initialskedet.
B	Utredningsgrupp (m hjälp av spec marknadsavdeln). Utredningsgruppen består av: 2 tekniker, 2 ekonomer + ledningsgruppen	Ledningsgruppen bestående av: VD, Ekon chef, Operativ-, FoU-, Kalkyl- o plan.-personal	Även denna ledningsgrupp har med samma motivering som i föregående företag i uppgift att bl a samla in en stor del av önskad information. Dock ligger mer "grovarbete" på utredningsgruppen + att upprätta arbetsprogram för ledningsgruppens arbete. Denna består av totalt 10 personer, från olika avdelningar och distrikt. Ledningsgruppen ingår i utredningsgruppen. Ledningsgruppen sammanträder 1 gång/2 månader om LP-frågor. Samarbetat med konsult i initialskedet.
B	Utredningsgrupp som består av: Utredn.chef, Tekn.avd.chef, Reg.chef, Arb.chef, Proj.chef, Utredare	Ledningsgrupp bestående av: VD, Ekon.ch, Kam-rer, Utred.ch, Tekn.ch, 3 reg.ch, Kalkylch, Ink.ch, Proj.ch,	Ledningsgruppen sammanträder 2 gånger/år (2 dagar/gång) om LP-frågor. Samarbetat med konsult i initialskedet.
B	Tillfälliga utredare	Ledningsgrupp bestående av: Direktionen, Samtliga avd.ch. och distr.ch.	Utredarna ingår alltid i ledningsgruppen. Ledningsgruppen sammanträder 2 gånger/år (2 dagar/gång) om LP-frågor.
A	Marknadsavdelningen	Direktionen	Marknadsavdelningens arbetsuppgifter är att samla in "långsiktig" marknadsinformation, sammanställa "kortsiktig" (projektbunden) marknadsinformation från distrikten och presentera detta för direktionen. Direktionen behandlar LP-frågor vid ordinarie direktions-sammanträden.

Figur 26.

Som framgår av sammanställningen på föregående sida är det framför allt två organisatoriska begrepp med anknytning till långsiktig planering som återkommer, nämligen utredningsgrupp och ledningsgrupp eller direktion.

Utredningsgruppernas arbetsuppgifter bestod huvudsakligen av att samla in, sammanställa och bearbeta material som sedan presenterades för ledningsgruppen/direktionen. Andra arbetsuppgifter för vissa utredningsgrupper var att administrera ledningsgruppens/direktionens långsiktiga planeringsarbete, att utarbeta eller förbättra rutiner för företagets långsiktiga planering och att vara "idéspruta" inom detta ämnesområde.

I två av företagen pågick utredningsgruppens arbete kontinuerligt. I det ena av dessa företag fanns en heltidsanställd utredare (se figuren) för frågor av långsiktig karaktär och man kunde härigenom nå kontinuitet i t ex informationsinsamlandet. I det andra företaget innebar ledningsgruppens täta sammankomster (1 gång/2 mån), att utredningsgruppens arbete måste bedrivas relativt kontinuerligt. Ingen i denna grupp var emellertid sysselsatt med dessa frågor på heltid.

Ledningsgruppernas/direktionernas arbete innebar i de flesta företagen, att på basis av tillgänglig information formulera (muntligt eller skriftligt) företagets framtida strategiska inriktning i olika avseenden, och att initiera eller själv vidta organisatoriska eller andra åtgärder, som betingades av dessa strategiska beslut.

Det förekom även att vissa ledningsgrupper utarbetade, samordnade och fastställde olika delplaner och att i samband därmed bedriva viss informationsinsamling.

Förekomsten av informella diskussioner och överläggningar mellan medlemmarna i ledningsgrupperna var svåra att kartlägga, men genom att exempelvis regionchefer ingick i samtliga ledningsgrupper kan de officiella sammanträdesrutinerna ge viss vägledning.

I de fyra mindre av de sju företagen med formella rutiner kunde man konstatera, att ledningsgrupperna utövade det långsiktiga strategiska beslutsfattandet.

"Filosofin" bakom detta framställdes i ett företag som:

"Huvudsaken i långsiktsplaneringsarbetet är de målinriktade diskussionerna, där en gemensam vilja mejslas fram. Långsiktsplaneringsarbetet är därför inte något enmansarbete, än mindre ett konsultarbete, utan ett grupparbete med deltagande från så många anställda som möjligt med olika arbetsuppgifter."

Om ovanstående synsätt också innebar att hela ledningsgrupperna utgjorde den reella strategiska ledningen, beror givetvis på en rad faktorer, gruppmedlemmarnas status, kunskap, intresse o s v, och kan ej klarläggas inom ramen för denna undersökning. I åtminstone två av företagen har man emellertid mycket starkt velat framhålla, att ett av de väsentligaste syftena med ledningsgruppernas verksamhet var just att nå fram till en gemensam vilja för hur företaget skulle verka i framtiden.

Intressant är att dessa ledningsgrupper endast fanns i "mindre" företag. Detta kan till viss del förklaras av, att sådana grupper på ett naturligare sätt växer fram i företag, där personalen har kontakt med och känner varandra och företagsledningen, och att därmed en "vi-anda" utvecklas, som gör det mer naturligt med en diskussion mellan olika befattningshavare för att sammanjämka olika intressen och nå fram till en gemensam syn på företagets verksamhet.

Informell strategisk långsiktsplanering

I de företag som saknade speciella organisatoriska enheter för långsiktig planering behandlades dessa frågor inom ramen för det normala direktionsarbetet.

I ett av dessa företag uppgavs, att direktionen ägnar en heldag varannan vecka åt långsiktiga frågor. Man lägger därvid stor vikt vid att en del av dessa sammanträden får karaktären av "brainstorming", där direktionsmedlemmarna, efter en föredrag-

ning över ett ämnesområde, som bedömts vara intressant för företaget, får "lufta sina åsikter". Eventuella beslut i frågan fattades alltid av VD.

Följande motiv för att långsiktsplanering endast borde bedrivas på direktionensnivå framfördes:

"Jag tror, att det är en mycket liten grupp som skall syssla med långsiktsplanering ... 3-4 stycken inom direktionen och några andra skall inte hålla på med sån't här. Det är t o m väldigt tveksamt om man skall vara så många som håller på med det, men man måste ju ändå få lite olika synpunkter, så det kan inte bara vara en. Den åsikten beror på att det som verkligen kan störta företaget i fördärv är forskning, ideellt arbete och liknande, som bedrivs inom företaget. Allt sån't arbete tenderar till att bli utredningar och administration och allting som har med administration att göra leder förr eller senare till att det går fullständigt åt skogen, åtminstone i den här typen av företag som en byggnadsindustri utgör."

Den omfattning som långsiktiga frågor ges på direktionensnivå varierar troligen ganska starkt mellan de olika företagen. Att långsiktsplaneringsaktiviteterna självfallet kan variera över tiden i ett och samma företag framgår av följande beskrivning:

I ett av företagen fanns för 6-7 år sedan formella rutiner för långsiktsplanering, bedrivna i en organisatorisk form, påminnande om de ovan beskrivna utredningsgrupperna. Man var därmed sannolikt det första byggföretaget i landet som hade en speciell funktion för sådana frågor. Den befattningshavare i företaget, som var initiativtagare och pådrivare till denna verksamhet omplacerades emellertid till en befattning, där hans möjligheter att bedriva denna verksamhet starkt eliminerades, bl a på grund av tidsbrist, och detta tillsammans med en omfattande omorganisation av företaget har inneburit, att verksamheten i denna funktion helt har legat nere de senaste 2-3 åren. Man avser dock att åter påbörja detta arbete i och med att den nya organisationen helt är genomförd.

Genomförandeplanering

Den strategiska planeringen syftar till att bestämma företagets inriktning och verksamhet, medan genomförandeplaneringen syftar till att omsätta de strategiska besluten i handling och tar sig ofta uttryck i form av delplaner. Tidsperspektivet vid genomförandeplaneringen är i allmänhet kortare än tidsperspektivet vid den strategiska planeringen.

Elva av de tretton närmare undersökta företagen uppgav, att de hade skriftligt formulerade delplaner.

I följande tabell redovisas de olika företagens delplaner och vilken tidsperiod de omfattade. Vidare anges företagens storleksordning och huruvida formell strategisk planering förekommer eller ej.

Sammanställning över delplaner

Planer	Företag													Σ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Marknadsplan	X	X	X	X		Y								5
Produktplan	X	X	X			Y	X	X						6
FoU-plan	X	X												2
Investeringsplan	X	X	X	X	X	X	X	X		X	Y			10
Organisationsplan	X	Z		X	Y	X			Y					6
Personalplan	X	X	X	X		X	X		X					7
Likviditetsplan	X	X			X		X	X						5
Kapitalförsörjningsplan	X	X	X		X									4
Resultatutvecklingsplan	X	X	X	X	X		X	X						7
Σ Delplaner	9	9	6	5	5	5	5	4	2	1	1	0	0	52
Därav 4-5-åriga					1	2			1		1			5
Därav 6-10-åriga		1												1
Har företaget formell strategisk LP?	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Nej	Nej	Nej	Ja	Nej	Ja	Ja	Nej	-
Årsomsättn. 1969 (A > 350 milj. B < 350 milj.)	A	B	B	A	A	B	B	A	B	A	A	B	B	-

X = 2-3-åriga delplaner
Y = 4-5-åriga delplaner
Z = 6-10-åriga delplaner

Tabell 6.

Som framgår av tabellen varierade antalet delplaner väsentligt mellan olika företag. Det bör emellertid påpekas, att redovisat antal delplaner i företagen utgör ett ganska osäkert underlag för några slutsatser om omfattningen av genomförandeplaneringen i företagen, bl a beroende på att de som besvarat enkäten hade olika uppfattningar om vad som egentligen menas med en plan.

I allmänhet är de 2-3-åriga planerna (i kronor kvantifierade) budgeter och bygger till stor del på redan påbörjade eller kontrakterade byggnadsprojekt. De få delplaner som sträcker sig över 4-5 år och mer är ej uttryckta i "kronor", utan kvantifierade t ex i form av planerade volymer av byggande, fördelade på produkter, marknader och entreprenad - egenregiarbeten.

Av tabellen framgår vidare, att den genomförandeplanering, som tar sig uttryck i form av skriftliga planer med några få undantag sträckte sig över maximalt 3 år och dessutom endast gällde för vissa delar av företagets verksamhet. Tilläggas bör, att man i ett av de företag som hade ett litet antal delplaner förberedde en omfattande femårig genomförandeplanering.

Rutinerna för utarbetande, fastställande och revidering av de olika delplanerna skilde sig i de flesta företagen i princip inte från traditionell budgetberedning: direktionen (eller i förekommande fall ledningsgrupper) fastställde ramar för de olika avdelningarna, som därefter utarbetade förslag till olika planer för sin verksamhet, dessa samordnades, värderades och fastställdes sedan av direktionen/ledningsgruppen, eventuellt efter viss omarbetning i avdelningarna. I flertalet företag utarbetades vissa av delplanerna, t ex investeringsplaner, personalplaner, i någon central stab.

Det föreligger inte något klart samband mellan befintligheten av formell strategisk långsiktplanering och s k genomförandeplanering, vilket delvis kan bero på, att man i flera företag hade sysslat med strategisk långsiktplanering så kort tid, att det ännu inte bedömdes som meningsfullt att påbörja en mer omfattande genomförandeplanering. I några företag avsåg man över huvud taget inte att upprätta några delplaner utöver ettåriga budgeter.

Man menade, att det räckte om resultatet av den strategiska långsiktplaneringen fanns "i bakhuvudet" på företagsledningen, som hjälp för kortsiktiga beslut.

Ett annat sätt att karakterisera företagens långsiktiga planering

En beskrivning av långsiktplaneringsrutiner är inte tillräckligt om man önskar göra en detaljerad jämförelse mellan de olika företagens långsiktplanering. Väsentligare är måhända en jämförelse mellan olika inställningar till långsiktplanering, även om en sådan kan vara svår att göra. Vid de diskussioner som fördes under intervjuerna har två olika inställningar kunnat konstateras när det gäller angreppssätt på den långsiktiga planeringen:

- "det smalare" angreppssättet, där man inriktar sig på marknadsföring och insamling av marknadsdata, ofta genom inrättande av en speciell marknadsfunktion,
- "det bredare" angreppssättet, där långsiktplaneringen mer är ett sätt för företagsledningen att styra företagets totala verksamhet, och där frågor som "hur ser företagets omvärld ut?", "vad vill vi uppnå med företagets verksamhet" och "vilken organisation och struktur i övrigt skall företaget ha för att uppnå detta" har varit av grundläggande betydelse.

Även om gränserna mellan dessa två angreppssätt är flytande, kan man klart urskilja tre företag som representerar "det bredare" angreppssättet, medan övriga företag i huvudsak representerar "det smalare" angreppssättet.

Vad som rent konkret pekar på denna skillnad är marknadsfunktionens organisatoriska ställning i företagens långsiktplanering. I de tre företagen med "bredare" angreppssätt hade man visserligen speciella marknadsfunktioner, men deras verksamhet låg vid sidan av den verksamhet, som långsiktplaneringsfunktionen i respektive företag bedrev och utgjorde i princip endast serviceorgan för dessa. I övriga företag däremot bedrevs långsiktplaneringen inom marknadsavdelningarna eller -funktionerna och avsåg i allmänhet huvudsakligen insamlande av långsiktiga marknadsdata.

Vad har initierat långsiktsplaneringen?

Frågan om vad som hade initierat företagets långsiktiga planering var svår att besvara för de flesta intervjuade.

Byte av VD angavs som utlösande faktor i ett av företagen. I ett annat företag hade en ekonomisk kris föregått införandet av mer regelbundna långsiktsplaneringsrutiner. I övrigt kunde man inte peka på någon speciell utlösande faktor utan menade, att det hela hade växt fram efter hand.

En väsentlig faktor, kanske den mest väsentliga, var företagsledarens personliga inställning till långsiktig planering eller till företagsledande över huvud taget.

Karakteristiska drag för företag med utvecklad långsiktsplanering

Avslutningsvis återges här vissa gemensamma drag för de företag som bedrev en mer utvecklad form av långsiktsplanering:

- Hårdare specialisering
- Begränsad storlek (omsättning 100-350 mkr 1969)
- Låg andel egenregibyggande
- Utlandsverksamhet
- Produktion av anläggningar och övriga hus förhållandevis mer än bostadsbyggande.

Tillväxten för de undersökta företagen 1965-1969 inkl resp exkl inköp av företag.

Företag ¹⁾	Tillväxt inkl inköp av företag %	Tillväxt exkl inköp av företag %
1	64	36
2	33	32
3	52	49
4	58	52
5	157	97
6	31	31
7	52	10
8	60	60
9	163	52
10	53	53
11	142	37
12	77	67
13	40	40
14	174	152
Genomsnitt	64	45

1) Ordningsföljden helt slumpmässig.

Tabell 8,

Procentuell fördelning av de undersökta företagens produktion på produktslag.

Företag ¹⁾	Bostäder ²⁾ %	Övr husbyggn ³⁾ %	Anläggningar ⁴⁾
1	40	50	10
2	67	33	-
3	9	56	35
4	21	32	47
5	14	52	34
6	17	40	43
7	10	35	55
8	52	18	30
9	50	25	25
10	27	64	9
11	79	20	1
12	65	35	-
13	6	33	61
14	73	27	-
Genomsnitt	35	39	26

1) Ordningsföljden helt slumpmässig.

2) Flerfamiljshus, småhus.

3) Skolor, sjukhus, kontors- o affärshus etc.

4) Vägar, gator, broar, kraftverk etc.

Tabell 9.

Några karakteristika för de undersökta företagen

I nedanstående tabell anges produktionsvärden och antal anställda i byggnads- och anläggningsföretag, i SBEF-anslutna byggföretag och i de undersökta företagen år 1969.

	Husbyggnads- och anläggningsföretag	SBEF-företagen		Företagen i urvalet (koncernerna)	
	<u>Milj kr</u>	<u>Milj kr</u>	<u>‰</u>	<u>Milj kr</u>	<u>‰</u>
Produktionsvärde (totalt 26,3 milj)	15,3	9,5	62	4,9	32
Därav:					
Bostadshus	6,8	3,5	52	1,7	28
Övr husbyggn	5,8	3,6	62	1,9	30
Anläggning	2,7	2,4	89	1,3	48
Ant anställda	<u>1 000 st</u>	<u>1 000 st</u>	<u>‰</u>	<u>1 000 st</u>	<u>‰</u>
Arbetare	127,0	62,6	50	30,0	24
Tjänstemän	29,8	17,8	60	8,8	30

Tabell 7.

Som framgår av tabellen svarade de i undersökningen deltagande fjorton företagen år 1969 för ca 32 % av husbyggnads- och anläggningsindustrins produktion i Sverige och för drygt hälften av SBEF-företagens produktion. Det bör härvid noteras, att den återstående delen av SBEF-medlemmarnas produktion, 4,6 miljarder kronor, var spridd på 271 företag jämfört med 4,9 miljarder kronor för de fjorton företagen.

Av anonymitetsskäl kan omsättning och antalet anställda för de fjorton deltagande företagen ej återges detaljerat. Det minsta deltagande företaget hade år 1969 en omsättning på ca 100 miljoner kronor och knappt 600 anställda medan det största deltagande företaget samma år hade en omsättning på ca 700 miljoner kronor och drygt 4 800 anställda.

De fjorton företagen hade alla visat en tillväxt vad avser omsättning mellan år 1965 och 1969, som genomsnittligt uppgick till 64 %. Räknar man bort den expansion, som uppkommit genom inköp av andra företag, blir den genomsnittliga tillväxten i omsättning 45 % under den aktuella tiden.

När det gäller produktionsinriktning visar företagen upp ett varierande mönster. Fördelning har gjorts på bostadsbyggande, övrigt husbyggande och anläggningsverksamhet. Sex av företagen bygger till mer än 50 % bostäder, fyra av företagen bygger till mer än 50 % övriga hus och två av företagen bygger till mer än 50 % anläggningar. De resterande två företagen har en relativt jämn spridning av sin verksamhet.

Den regionala spridningen av företagens verksamhet visar ett varierande mönster.

De fjorton företagen har följande huvudsakliga regionala inriktning:

hela riket	5 företag
mellersta och södra Sverige	4 "
mellersta Sverige	2 "
mellersta och norra Sverige	1 "
södra och norra Sverige	1 "
södra Sverige	1 "

Av de undersökta företagen bedrev vidare sex företag internationell verksamhet.

Vad slutligen ägareförhållandena beträffar var det i de flesta företagen samlat till en eller några få fysiska eller juridiska personer. Följande grova uppdelning kan göras:

fåmansbolag	10 (I dessa företag var VD en av ägarna i fem företag)
helt eller till större delen tjänstemannaägt	2
spritt ägande	2

Kapital 7

LÅNGSIKTSPLANERING I WIDMARK & PLATZER AB - EN INTERVJU

Bakgrund

Widmark & Platzer grundades 1948 och verksamheten inriktades till en början framför allt på kraftverksbyggande. Så småningom expanderade företaget både regionalt och till fler produktområden. 1966 var omsättningen cirka 140 miljoner kronor och omfattade bl a väg- och anläggningsarbeten i huvudsak med kommunala uppdragsgivare i Stockholmstrakten, bostadsbyggande i Stockholm, kraftverks- och bergrumsarbeten samt industrianläggningar. En utlandsavdelning bedrev verksamhet bl a i Burma, Filippinerna och Sydamerika till övervägande delen i form av ett slags "management contract" i samband med kraftverks- och dammbyggen (enligt det s k WP-systemet).

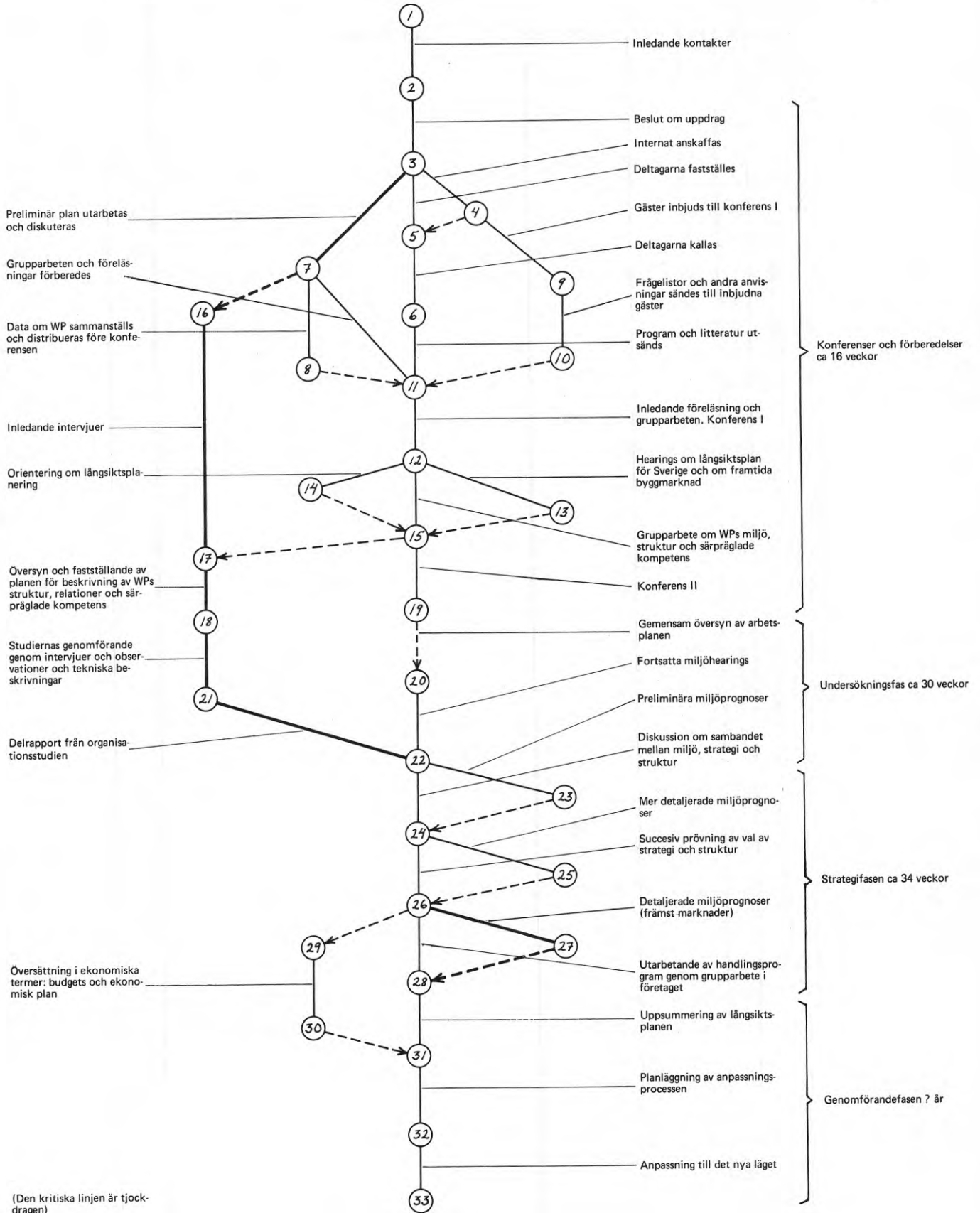
Två medarbetare från SIAR deltog under åren 1967 till 1969 som konsulter till företagsledningen i utarbetandet av en långsiktsplan för företaget. Denna ledde dels till viktiga interna beslut när det gäller produktinriktning och organisation och senare också till samgående med två andra byggföretag.

Denna intervju med företaget i december 1969 av ledaren för konsultgruppen, professor Eric Rhenman, avsåg att ge direktör Sven Platzer ett tillfälle, att beskriva sin syn på vad det innebar och hur det gick till att utarbeta en långsiktsplan för företaget. I intervjun deltog också civilingenjör och civilekonom Göran Widén.

Figur 27 ger en bild av vad konsult och klient i början av 1967 tänkte sig att man skulle göra tillsammans. I intervjun får vi veta vad som verkligen tilldrog sig.

"Varför tog Ni itu med långsiktsplanering?"

Eric Rhenman: Det här långsiktsplaneringsprojektet kan avgränsas till perioden från slutet av 1966 till någon gång i september 1969, då WP kom överens om samgående med två andra företag.



Figur 27. Nätverk för genomförande av långtidsplaneringen hos Widmark & Platzer,

Men om vi går tillbaka i tiden, vad var det som i slutet av 1966 gjorde, att Du som VD i Widmark & Platzer ansåg Dig vilja ta itu med långsiktsplanering? Hur kom det sig att Ni ansåg Er kunna sätta till så mycket tid och resurser, som Ni faktiskt sedan gjorde?

Sven Platzer: Själva idén om långsiktsplanering var hos mig en uppdämd idé. Jag hade läst en del om detta och talat med några amerikanare. Men det hade inte funnits någon möjlighet för mig att ta itu med långsiktsplanering under perioden fram till 1966, ty först måste vi klara ut ägandeförhållandena i företaget. Det fanns inte någon lämplig miljö tidigare att utföra långsiktsplanering. Vi hade i själva verket svårt att ens göra goda kortsiktiga planer. Från 1964 till 1966 var det viktigaste för mig att klara ut ägandeförhållandena så att vi kunde få en enhetlig linje.

Eric Rhenman: Du menar alltså både ägandeförhållanden och därmed den inre organisationen.

Sven Platzer: Alla ägare var ju anställda i företaget, vilket lätt ledde till konflikter. Sedan var det en annan bidragande orsak till att vi inte kom igång med långsiktsplanering, nämligen att jag inte visste hur vi skulle börja. Därför var vi mycket intresserade av det här initiativet från SBEF, särskilt som vi råkade känna till SIAR.

Eric Rhenman: Det har alltså tagit nära tre år att genomföra långsiktsplaneringen, men så har Ni också samtidigt radikalt stöpt om hela företaget. Nu skulle jag vilja, att vi hjälptes åt att på något sätt indela arbetet i faser, om Du tycker att det är möjligt. Eller kanske Du hellre vill plocka fram några viktiga händelser?

Sven Platzer: Låt oss försöka båda delarna. Den första fasen, såsom jag upplevde det, var fram till sommaren/hösten 1967. Under den tiden kom vi in i en ny begreppsvärld. Vi fick lära oss en del saker, ett slags utbildning. Vi fick lära oss ett nytt språk

och vi fick vidga vår känsla för omvärlden. Det var mycket nytt på en gång och vi hade väl kunnat fortsätta längre, men på hösten 1967 började vi känna, att vi inte hade tid. Vi måste agera med vissa organisationsförändringar redan per den 1 januari 1968. Vi måste också klara ut en treårsbudget och på det viset fatta en del viktiga kortsiktiga beslut.

Dec -66 - Utbildning. Vidga vår känsla för omvärlden.
sommaren -67

hösten -67 "Det blev nödvändigt att agera"
Ny organisationsplan
Differenser i ledningsgruppen upptäcks. Gruppen
förändras. Marknadsinriktningen mognar. Tillväxt
sommaren -68 på två sätt. Jag börjar jobba på egen hand.
Reste i Norrland.
Vi måste välja partners på ett medvetet sätt.

hösten -68 Kontakt med Öberg & Co, Ilvén & Källqvist
68/69 Vi visste att de båda andra var intresserade.
Gemensamt företag i Stuttgart.

febr -69 En serie möten - för korta. Så småningom längre.
Saltsjöbaden - Åre.

apr -69 "Snacka ihop sig"
Värderingskommission
Förhandlingsfas

30 sept

Figur 28. Några huvudpunkter i det faktiska förloppet
(enligt Sven Platzer)

Sedan var det väl en fas som går in i den här första och som hade att göra med själva ledningsgruppen. Vi gick alltså blåögt in i det här arbetet med fyra man i ledningsgruppen plus en större grupp avdelningschefer - totalt 22 man, och jag trodde nog i starten att det skulle vara möjligt att genomföra långsiktplanerandet med just dessa människor. Men det visade sig redan under hösten 1967, att det fanns sådana differenser i ledningsgruppen att det blev nödvändigt att ändra organisationen. På det viset blev vi bara två man kvar i den egentliga företagsledningen. Kanske borde vi ha gått radikalare tillväga på ett tidigare stadium, men vi tog det litet successivt, vilket gjorde att vi hade en hel del problem under ganska lång tid.

Det var alltså den inre organisationen. Samtidigt mognade ett

ställningstagande när det gällde inriktningen - marknadsinriktningen. Det skedde framför allt under 1968 och då började en tredje fas, åtminstone för min egen del. Jag började då under sommaren 1968 att jobba ganska oberoende av andra. Samtidigt lämnade jag mer och mer över själva driften av företaget till min närmaste medarbetare.

Det är väldigt svårt att säga hur det växte fram, men successivt började vi förstå dels att vi måste växa både av egen kraft och genom samgående med andra företag och dels att vi skulle växa åt ett visst håll, nämligen i riktning mot låghusbyggande.

Vi hade under tiden alltsedan hösten 1966 även fått förslag från olika företag om samgående. Vi hade till och med undersökt ett antal företag, och på det viset lärde vi oss mer och mer om hur och varför man inte skall slå ihop företag. Vårt eget försök att införliva Contractor med vår organisation blev ytterligare ett praktiskt bevis på, att det inte blir resultat bara av att man köper ett företag.

Man måste ha en klar linje samt en organisation och personal, som kan ta hand om det uppköpta företaget. Man kan också få bra killar genom att köpa företag som har sådana.

Det här klarnade för mig under sommaren 1968. Därför åkte jag upp till Nordkalotten några veckor. Jag tittade på hela Norrland och var litet inne på att vi skulle göra en Norrlandsgrej först. Vi hade nämligen kontakt med olika företag i Norrland. Men så småningom blev det klart för mig, att det var vi som måste välja ut det företag vi ville samarbeta med och säga: "O.K. grabbar, är Ni villiga att komma med? Vi behöver Er för att komma vidare." Från den utgångspunkten tog jag kontakt med Yngve Öberg och sedan med Lasse Ilvén. Då förstod jag, att de var inte till salu, och eftersom inte vi heller var det så tänkte vi vidare och kom fram till, att vi måste göra en kombination efter en annan modell, där alla gick tillsammans på lika villkor.

Göran Widén: Efter vilka kriterier valde Ni ut just dessa båda företag?

Sven Platzer: Kriteriet var för det första, att vi ville komma åt bra företagsledning. Både jag och Uno Olsson är ju inte precis några ynglingar. Men vi ville att vårt företag skulle växa snabbt. Därför måste vi få fram folk, som dokumenterat sin förmåga att lyckas och som var i rätt ålder. Sedan var naturligtvis också dessa företags produktinriktning den lämpliga. Men det här med företagsledning var det primära.

Vid årsskiftet 1968/69 vidtog en ny fas, i och med att vi var på det klara med, att det fanns ett konkret positivt intresse från de tre företagen att inleda samarbete. Detta blev jag övertygad om när jag i början av 1969 lade fram förslaget att vi skulle grunda ett gemensamt företag i Stuttgart, vilket gick igenom mycket snabbt. Jag blev faktiskt förvånad över att det gick så kvickt att komma överens.

Sedan började vi verkligen jobba hårt med en serie möten. Där gjorde vi fel, tror jag, genom att ha för korta möten, vilket ledde till att vi hade för ytliga diskussioner. Så småningom blev det då ett möte i Saltsjöbaden på fyra eller fem dagar. Sedan hade vi ett dramatiskt möte i Åre, då vi kom ihop oss riktigt ordentligt. Eric var ju med där och "hjälppte" till. Men det var nog efter det långa mötet i Saltsjöbaden som jag beslöt mig i princip. Jag ansåg alltså att det gänget - det hade blivit sex man genom att vi anställt en ekonomidirektör - åtminstone under några års tid skulle klara av att lösa även ganska svåra problem. Jag såg ju att vi kunde gå mycket djupt in i saker, som gällde både sakproblem och personfrågor. Visserligen fastnade vi många gånger, men vi gav inte upp. Om vi körde fast på kvällen, så fortsatte vi igen på morgonen och löste det ena efter det andra.

Eric Rhenman: Vad var det för slags problem?

Sven Platzer: Det var först och främst frågan om hur man såg på

ett byggföretag. Vad man hade för ideal, så att säga. Hur man betraktade livet och världen och hur man såg på sin egen möjlighet att bidra och vara med utan att åka ut direkt i första varvet. Lasse Ilvén han talade många gånger om den här ryggsäcken. Den tunga ryggsäck, som han skulle ta på sig nu. Han hade haft det mycket jobbigt och han var trött. Men han måste i alla fall ta på sig ryggsäcken.

Jag såg hur diskussionen så småningom lättade och folk tog på sig nya uppgifter och roller. Och när vi hade hållit på och kämpat tillräckligt länge så fanns det till sist ingen återvändo. Genom att vi tillsatte en värderingskommission med utomstående experter, lyckades vi också i stort sett koppla ur de privat-ekonomiska frågorna.

Eric Rhenman: Vill Du berätta mer om den där värderingskommissionen. Vad fick den för uppdrag?

Sven Platzter: Den fick till uppdrag att förhandla med parterna och liksom representera det nya bolaget gentemot ägarna i de tre äldre företagen. De skulle värdera respektive företag i relation till de andra, men också absolut i kronor med hänsyn till tänkbara nya intressenter, t ex i en börsnotering eller om något investmentföretag kom in i bilden. De skulle alltså ha en mycket objektiv roll. Gruppen bestod av tre ekonomer: Lennart Strömberg, Bo Fridman och Fritz Johansson.

"Varför lyckades Ni?"

Göran Widén: Hur kom det sig att Ni sex lyckades så bra att "snacka ihop Er"?

Sven Platzter: Det är klart, att eftersom jag upplevt flera andra grupper och deras svårigheter att, som Du säger, "snacka ihop sig", så var jag mycket spänd på att se hur det här skulle gå. Men det visade sig, att här fanns det en gemensam bas på något sätt. Fast det är klart, att vi kommer ju hela tiden att behöva fortsätta att tillsammans lösa olika problem. Alla människor tyc-

ker ju inte lika, och det är ju det som gör att det kan bli något av ett grupparbete. Men man måste ha en gemensam bas och man måste lära sig att tala ungefär samma språk.

Göran Widén: Var det kanske så, att när Du letade efter andra företag så sökte Du folk med samma synsätt som Ditt eget?

Sven Platzer: Ja, det är väl klart, att när man kontaktar människor, så gör man det på basis av något slags sympati; därför att man har lätt att tala med dem och därför att man har en gemensam nämnare på något sätt. Det var väl det som hände när jag träffade Lasse Ilvén och Yngve Öberg första gången. Jag fick sympati för dem och tyckte, att de var duktiga på sitt jobb. Det är väl på samma sätt med de andra tre som kommit in i bilden. Fast samtidigt är de väldigt olika allihop, och därför tycker jag att det borde kunna fungera bra ur alla synvinklar.

Eric Rhenman: För det här som Ni kallar "att snacka ihop sig" har vi under projektet gjort olika försök med modern gruppträning. Första gången var på våren 1967 i samband med att vissa differenser i ledningsgruppen började framträda. Det var kanske litet svårt första gången för oss som konsulter att förklara vad vi tänkte göra, och jag hade en känsla av att Ni i början blev litet förskräckta. När Du ser tillbaka på dessa försök till gruppträning, tror Du att det har varit till någon nytta?

Sven Platzer: Ja, jag tror att det har varit väldigt nyttigt med denna sensitivitytraining, eller vad Du nu kallar det. Och om man ser tillbaka ännu längre i tiden till de diskussioner vi hade i den tidigare ledningsgruppen, innan vi började med långsiktplanering, så är det väl helt klart, att om man haft sådan träning på den tiden så hade kanske företagets utveckling blivit helt annorlunda. Det är i varje fall inte omöjligt.

Eric Rhenman: Ser Du några skadliga effekter av dessa relativt djupgående åtgärder för att påskynda grupprocesser?

Sven Platzzer: Det är mycket svårt att uttala sig om sådana saker. Man måste säkert vara fackpsykolog och dessutom väldigt erfaren. Jag tycker i så fall, att man i första hand skulle fråga de personer som blivit utstötta ur gruppen. Men även de som är kvar i gruppen har ju också varit med om en mycket intensiv process - det ingår ju liksom i spelet. Det är självklart, att om man för sådana här diskussioner med fel killar och på fel sätt, så kan det bli skador.

Eric Rhenman: Men om vi bara talar om Din egen upplevelse. En verkställande direktör är ju normalt en person, som är ganska skyddad och ibland t o m isolerad. En av de saker som vi har eftersträvat är ju framför allt att just öppna kommunikationerna till och från den verkställande direktören. Vad har det haft för effekter på Dig?

Sven Platzzer: Väldigt positivt, som jag känner det. Jag tycker att jag har blivit friare och mer avspänd och har lättare att agera. Jag börjar känna mina egna starka och svaga sidor bättre. Det är ju väldigt bra att få en något så när vettig bild av sig själv och inte bara den där diffusa grejen som man hade tidigare. Tidigare hade jag bara ett kolossalt ansvar för allt möjligt. Numera vet jag kanske vad det är jag bör ägna mig åt och vad de andra i gruppen kan bättre. Jag förstår mig själv bättre i relation till hela gruppen. För min del så tycker jag att det är positivt. Men den här processen är naturligtvis inte färdig. Det blir den väl aldrig. Inte förrän träfracken är på.

"Kan andra byggföretag resonera och planera på samma sätt?"

Göran Widén: När vi från entreprenörföreningen vände oss till WP berodde det väl på, att någon eller några hade uppfattat Ert företag och kanske Dig personligen som mer intresserade av långsiktiga planering än många andra företag. Vad tror Du om möjligheterna för andra byggföretag att genomleva en planeringsprocess av samma slag?

Sven Platzzer: Jag skulle inte vilja begränsa en sådan diskussion

till byggföretag, utan det gäller naturligtvis för alla sorters företag. Möjligheterna beror på ägare och företagsledning. Därför tror jag, att om inte dessa är mogna att diskutera på ett öppet sätt, då är det svårt att göra någonting. Om man inte kommer in genom dörren, så att säga, då går det inte. Men om det är möjligt så får man väl sätta igång och diskutera med den som makten haver. Man måste börja i toppen. Det går inte att börja en bit under. Jag har väldigt svårt att tänka mig, att man kan börja på någon annan nivå. Då kanske man sätter igång en avsevärd aktivitet, men sedan blir det ändå ingenting. Men för övrigt tycker jag, att man i princip borde kunna gå på vem som helst.

"Vilka teorier och tekniker har varit särskilt värdefulla?"

Eric Rhenman: Jag tycker att vi har fått en fin bild av själva planeringsförloppet och skulle därför vilja ställa några detaljfrågor. När det gällde den första utbildningsfasen sade Du, att det gällde att tillgodogöra sig en del nya teorier. Är det några sådana principiella eller teoretiska tankegångar, som Du tagit fasta på och som Du tycker är särskilt viktiga för att man skall förstå långsiktsplanering i ett byggföretag?

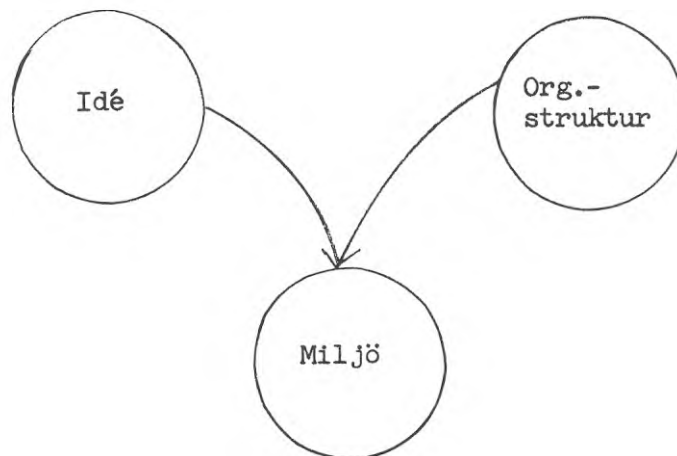
Sven Platzer: Det är två teoretiska modeller, som jag har fastnat speciellt för. Det ena är de här tre ballongerna i figur 29. Det är alltså detta, att man måste integrera affärsidén och organisationsstrukturen och se till att denna är inriktad på att fylla ett behov i miljön. Det tycker jag är en enkel och bra teoretisk modell.

Det andra är de båda begreppen inre och yttre effektivitet. Det är visserligen en förenklad schablon, men jag tycker ändå att den är användbar. När man är tekniker som jag, uppfostrad på ett konstruktionskontor, så är det ju väldigt trevligt att ha en formel, som på något enkelt sätt systematiserar verkligheten och det svarar också väl mot mina erfarenheter av t ex rationalisering av tunnelsprängning, rationalisering av husbyggnad etc, vilket ju har med den inre effektiviteten att göra. Man samti-

digt har jag ju lärt mig hur viktigt det är att man på marknads-
sidan anpassar sig till behoven.

Eric Rhenman: Hur har Du nu tillämpat dessa?

Sven Platzer: Kanske har jag tillämpat de här tre ballongerna i
ett försök att efterrationalisera en idé, som jag ändå har haft.
Men så här har jag tänkt. Vi vill bygga småhus för att tillfreds-
ställa miljön, d v s konsumenterna. Vi har alltså en idé, en vil-
ja och vi har en marknad med behov som passar ihop med våra am-
bitioner. Men när jag tittat närmare på min organisation har jag
funnit, att vi egentligen inte hade de kunskaper vi behövde. Sam-
gåendet med Öberg och IK har bättrat på det väsentligt, men vi
måste jobba ännu mycket mer med vår struktur.



Figur 29. En teoretisk modell som Sven Platzer anser viktig för
att förstå långsiktsplanering.

"Varför just den här marknadsinriktningen?"

Eric Rhenman: Jag hade ju tillfälle, att under 1967 se hur de här
tankarna om marknadsinriktningen och om tillväxt på två olika
sätt växte fram, men det har också hänt mycket med Dig personli-
gen, inte minst under det senaste året. Kan Du förklara hur det
har gått till?

Sven Platzer: Det har väl, som man brukar säga, lossnat så småning-

om. Det tar en viss tid att sortera upp alla de inflytanden jag mottagit från Er och från andra inom och utom företaget. Att konsolidera de nya intrycken med sig själv. Med sina egna gamla drömmar. För här ligger naturligtvis något gammalt, som varit med ända från det vi startade WP. En dröm att göra någonting av en viss sort. Vad som hänt är att jag börjat förstå hur jag skulle kunna förverkliga mina gamla ambitioner. Nu hänger saker och ting ihop. Det har jag saknat under några år. Jag hade liksom kommit in i en utveckling som inte stämde. Min omgivning stämde inte med mig själv. Nu tycker jag att det är bättre.

Göran Widén: Visserligen har Du tidigare berättat hur Ni diskuterat Er samman, men ändå tycker jag, att Du liksom sätter likhetstecken mellan företagets värdesystem och Ditt eget.

Sven Platzter: Nej, då har jag uttryckt mig dåligt. Vad jag menar är, att jag först på senare tid har kommit att klart förstå mina egna värderingar och blivit mer medveten om när dessa stämmer in med omvärldens. Nu kan jag också klarare se varför jag har lättare att arbeta tillsammans med vissa medarbetare som liksom strävar åt samma håll. När man sedan finner någon med vilken man har en viss värdegemenskap, då påverkar en sådan kille ens egna värderingar. Det kan gälla personalpolitik eller något annat område. Diskussioner med Yngve Öberg och Uno Olsson har t ex hjälpt mig att få en djupare och mer mångfasetterad bild av saker, som jag i princip gillar och vill. Var och en får ju kämpa för att ge och ta. Den här medvetenheten leder till att många konflikter kommer snabbt i dagen och blir ganska heta.

Eric Rhenman: Vi tillämpade mer tekniker i början av det här projektet, t ex utbildningskonferenser, gruppträning, hearing med utomstående experter, miljödiskussioner i olika grupper etc. Om Du fick börja om från början, vilka tekniker skulle Du då använda och hur skulle Du över huvud taget lägga upp arbetet? Behöver ett sådant här projekt verkligen ta tre år?

Sven Platzter: Jag tror att första gången tar det tre år eller något i den stilen. Man får inte människor att öppna sig så särskilt

fort, utan det tar tid. Om man kunde börja i skolan med sådant här, så skulle man kanske kunna göra det till ett sätt att fungera i samhället över huvud taget. Likaså kan man säkert korta ner perioden om man arbetar med yngre människor. Men man måste också ha livserfarenhet för att förstå det här.

Den här frågan Du ställer om hur jag skulle bete mig i fall jag började om från början, är precis den fråga jag nu ställer mig i ett annat företag. Där sitter jag som rådgivare i styrelsen. Jag har just nu ingen annan idé än att vi först måste ordna upp ägarförhållandena och sedan ta in en konsult. Jag tror inte att jag skall göra det jobbet.

Eric Rhenman: Du tror alltså att en utomstående kan ha en viss funktion att fylla?

Sven Platzer: Jag tror att man måste ta in utomstående för att kunna ändra på situationen, ändra på relationerna, ändra på gruppmedlemmarna. Jag fattade det inte riktigt första gången vi talade om det. Men jag tror att det måste vara så. Man inför ett nytt moment.

Eric Rhenman: Du sade också att Du skulle vilja ha litet längre sammanträden under vissa faser.

Sven Platzer: Ja, just det. Det här med längre möten, det tror jag är helt klart. De hearings som vi hade skulle jag också vilja förbättra på det viset, att man inte bara lade upp ett antal sådana samtal, utan att man också tänkte sig in i förlängningen så att man inte offerar tid bara på att kalla in folk och sitta och prata och föra protokoll. Man måste också tänka över vad en sådan relation kan utvecklas till. Då får man ut mer av det. Jag håller just nu på med att försöka lägga upp ett program för en hearing under 1970 och då kommer vi att vara selektiva. Innan vi bestämmer oss för vilka partners vi skall ha samtal med skall vi ha bestämt vad målet är, vilka personer som skall vara med och hur vi skall lägga in samtalen i förhållande till varandra. Vi har ont om tid, oerhört ont om tid. Det är något som man märker när man verkligen börjar jobba med det här.

Eric Rhenman: Det här beror nog på att Du har lyckats göra mycket mer av dessa hearings än vad vi ursprungligen avsåg. Vi tänkte att det skulle vara ett slags spjutspetsar ut i miljön för att upptäcka saker och ting, som man inte kommer i kontakt med i det dagliga arbetet. Du och Dina medarbetare har lyckats göra det till en kombination av sådana "upptäcktsresor" men också till diskussioner, som i en del fall utvecklats till bestående samarbete.

Göran Widén: Är inte detta inledande pysslande med tekniker en skenfäktning för att komma fram till ett resonemang om de verkligt viktiga sakerna? Har Du t ex haft någon praktiskt nytta av systematiska prognoser?

Sven Platzter: Jag försöker nog jobba systematiskt och tycker att det är viktigt. Nyligen höll jag ett föredrag där jag utnyttjat en del prognoser, och det var mycket värdefullt för att få igång en del diskussioner med olika intressenter och myndigheter. Men jag är inte så där förfärligt frälst på siffror. Det är klart att man måste ha siffror som underlag för vissa beslut. Men det är i allmänhet på ett senare mer genomarbetat stadium. Det väsentliga i ett tidigare sammanhang är de där enkla diagrammen som belyser den allmänna utvecklingsriktningen.

Sammanfattning

Eric Rhenman: Vad är det väsentliga i långsiktsplanering?

Sven Platzter: Jag tror att det är att på något sätt klara ut vad man vill, vad man egentligen vill. Vad företaget vill. Och med företaget måste man väl då i första hand mena ledningsskikten, som jobbar med de långsiktiga frågorna. Men det räcker inte, för nästa tempo är att komma underfund med vad hela företaget vill, inklusive varenda jobbare.

Kapitel 8

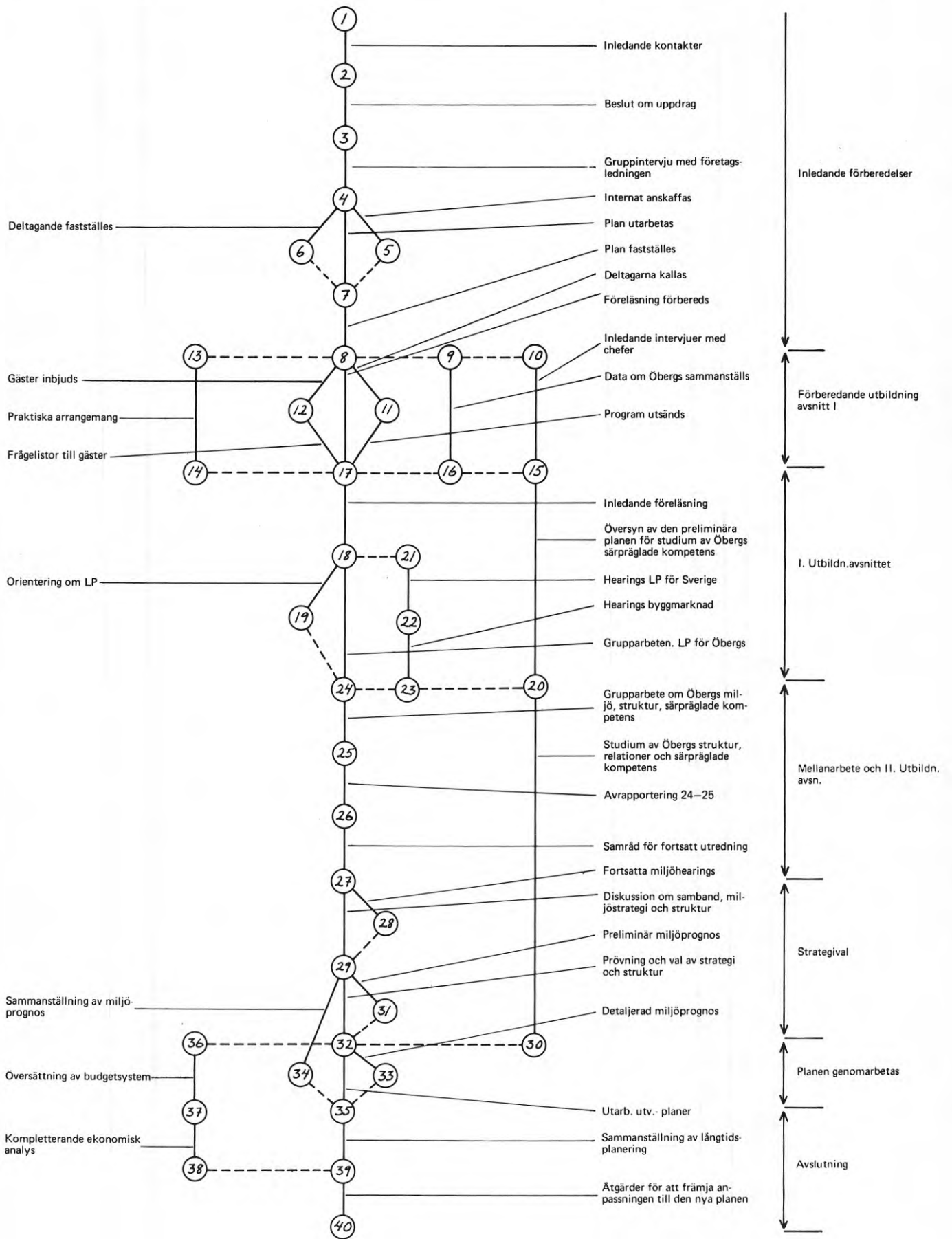
LÅNGSIKTIG PLANERING I ÖBERG & CO BYGGNADS AB - EN INTERVJUBakgrund

Öberg & Co Byggnads AB är det största byggnadsföretaget i nordligaste Sverige. Det har vuxit upp ur ett litet lokalt byggnadsföretag grundat av den nuvarande verkställande direktörens far i början av 1920-talet. Karaktären av modernt industriföretag är dock i huvudsak resultatet av de senaste 10-15 årens expansion.

1966 var omsättningen ca 60 miljoner kronor och omfattade framför allt husbyggnadsarbeten i Norrbotten. En regional och produktmässig expansion hade dock inletts genom några totalåtaganden inom industri- och bostadssektorn jämte begränsad nyetablering i ett par andra norrländska län. Företagets organisation och inte minst den ekonomiska planeringen och kontrollen var ovanligt långt utvecklad jämfört med flertalet byggföretag, sannolikt åtminstone delvis som en följd av en allvarlig likviditetskris omkring 1960.

Två medarbetare från SIAR deltog under åren 1967-1969 som konsulter till företagsledningen i utarbetandet av en långsiktsplan för företaget. Denna ledde till en precisering av företagets utvecklingsambitioner och senare också till samgående med två andra byggföretag.

Denna intervju är utförd i januari 1970 av ledaren för konsultgruppen, professor Eric Rhenman, och avser att ge direktör Yngve Öberg ett tillfälle att beskriva sin syn på hur det gick till att utarbeta en långsiktsplan för företaget och vad som var de värdefullaste resultaten. I intervjun deltog också civilingenjör och civilekonom Göran Widén. Figur 30 ger en bild av vad konsult och klient i början av 1967 tänkte sig att man skulle göra tillsammans. I intervjun får vi veta vad som verkligen tilldrog sig under de nära tre år som projektet krävde.



Figur 30. Nätverk för genomförande av långtidsplaneringen hos Öbergs i Luleå

Varför började Ni långsiktsplanera?

Eric Rhenman: Vi började de här diskussionerna om långsiktsplanering i december 1966. Vad var det som gjorde att Du och Ditt företag då kände att Ni skulle vilja ta itu med någonting så pass besvärligt som att långsiktsplanera?

Yngve Öberg: Det fanns många olika aspekter med i den här bilden, och det verkar som om orsakerna blir klarare och klarare allt eftersom tiden går. Man kanske kan säga, att det var trycket från mig personligen att försöka hitta någon linje för mitt personliga agerande och att som ledare för den här organisationen svara mot de krav som ställdes på mig att ange målsättning och inriktning. Jag kände mig också många gånger själv ganska frustrerad över att jag hade en tendens att byta fot, och naturligtvis uppfattades det som negativt av dem som hade ansvaret för den löpande effektiviteten i företaget. Det blir många återgående rörelser om man fattar viktiga beslut i ett allt för kort tidsperspektiv.

Jag ville alltså bli en bättre chef även i den egenskapen att ange handlingsramar. Dessutom var jag väl allmänt rastlös och orolig över att bara fortsätta som vanligt och etablera ett platskontor någon annanstans vart tredje år. Jag hade ju viss kontakt med vad som hände i omvärlden och i branschen. Det beskrev jag bl a i samtal med mina kolleger och försökte hitta en plattform för gemensamma diskussioner med norrländska företag. Jag brukade likna det vid järnvägens utveckling. Tågen gick snabbare och snabbare och stannade vid färre och färre stationer. Småstationerna blev väldigt sällan besökta. Då gällde det att haka på när det kom ett större tåg, eller omvänt se till att man hörde till de större stationerna om man skulle få stanna kvar i branschen. Men det där det skrottade de flesta bara åt. Det resulterade därför inte i någonting. Så trots att vi hade en god likviditet och ansågs progressiva kände jag det oroligt på något sätt. - Byggbranschens utveckling mot en köparens marknad började väl också i Norrland med en snabbt hårdnande konkurrens på traditionella entreprenader.

Eric Rhenman: Jag uppfattar detta svar som att Du pekar åt två olika håll. Det ena är inåt mot Dig själv och Din egen rastlöshet och det andra utåt mot miljön, det här med tågen och miljöförändringarna.

Yngve Öberg: Och så pressen från de egna medarbetarna.

Eric Rhenman: Var Du själv i någon viss utvecklingsfas, tror Du? Hade Du länge varit rastlös?

Yngve Öberg: Nej, jag hade varit väldigt lugn under åren 60-63, då vi hade en likviditetskris. Jag tyckte det var störtskönt; det var jobbigt men på sätt och vis kände jag att det hände någonting hela tiden. Vi gjorde många viktiga förändringar inom administrationen. Förbättrade beslutsunderlag ifråga om budgetering, anbudsgivning och liknande. Och det gick snabbt och lätt, trots att vi samtidigt var upptagna med att klara en krissituation. Det gick för att alla var på det klara med att förändringarna måste till. Man behövde inte kämpa med sin egen organisations motstånd - det var ingen som var inställd på slentrianlösningar. Den tiden var väldigt skojig, och framför allt byggde det upp ett visst självförtroende hos mig själv och mina medarbetare. Vi kom att förstå, att vi kunde klara ganska komplicerade situationer och kunde hålla huvudet kallt. Vi såg, att vi inte bara kunde jobba och planera kortsiktigt, utan också litet mera långsiktigt.

Men 1963 hade vi klarat ut det där, och då hade vi löst krisen och det med stor framgång för företaget. Förtroendet för ledningen var bra mycket starkare hos omvärlden, både hos kunderna, bankerna och revisionsfirman. Troligen var det väl kopplat till att vi var mycket bättre som ledning. Det hade nog varit lite lekskola tidigare. Vi hade kommit upp i division II - Norrland.

Varför valde Ni den här arbetsmetoden?

Eric Rhenman: Vad hände sedan mellan 1963 och 1967?

Yngve Öberg: Det var 1965 som jag började att fundera på långsiktig planering och jag var på kurser i Handelshögskolans i Göteborg regi och lyssnade på vad de tyckte om långsiktig planering. Jag sökte helt enkelt. Jag visste inte vad som fanns och hade ingen föreställning om vad jag skulle göra. Det var väl bara det att kunna se litet längre i mitt dagliga jobb. Men hur det skulle gå till det hade jag nog inte någon föreställning om. Bl a försökte vi simulera olika alternativ och klä dem i kronor och ören och se vad de hade för konsekvenser.

Eric Rhenman: Vad var det för typer av alternativ som Du simulerade?

Yngve Öberg: Olika utvecklingstakter simulerade vi och vi hade kalkyl på vårt rörelsekapital och resurser och personalresurser. Nya regioner kontra att expandera på de befintliga. Det var sådana där grejor, och mera till och allt var rätt luddigt i detaljerna. Det gav i varje fall ingen vägledning för beslutsfattande - det var för ytligt och aningslöst på något sätt.

Göran Widén: Får jag ställa en fråga här, som jag tycker är väldigt intressant? Du pratar hela tiden om vad Du själv tyckte och kände. Samtidigt pratade Du om, att när Ni hade en kris i företaget så gick det att få igenom beslut och tänka lite mer långsiktigt. Det verkar som om medvetenheten var stor då i en kris-situation bland personalen i företaget. Men sedan när det likasom lugnat ner sig, verkar det åtminstone av Din framställning som om det mest var Du som upplevde att Ni hade problem.

Yngve Öberg: Företagets marknadschef var också en mycket viktig komponent. Jag hade honom som samtalspartner när vi kom in på framtidsproblem. Och den här förändringen i Norrland var väl någonting, som kanske inte alla i organisationen då trodde på. Nu gör alla det, men då var man inte på det klara med den. Men jag hade en dialog med flera andra för att väcka dem och få hjälp med initiativ. Men många svarade, att en allmän volymökning och att effektivisera organisationen plus en del andra grejor skulle klara vår framtid. Och i princip var de flesta relativt nöj-

da med alltihop. Vi var ju ändå ganska duktiga, tyckte man, jämfört med de lokala konkurrenterna. Det var svårt att få en känsla av att det brådskade med förändringar. Däremot tror jag, att marknadschefen insåg hur det var. - De flesta andra styrdes av önsketänkande och psykologiska blockeringar.

Göran Widén: Vad hade hänt om Du hade varit nöjd och bara lutat Dig bakåt och han hade haft oro?

Yngve Öberg: Han hade säkert fortsatt att ha oro.

Göran Widén: Men det hade inte hänt någonting?

Yngve Öberg: Ja, vi hade väl försökt att göra olika saker lite bättre. Men det hade väl knappast lett till några mer väsentliga kursändringar.

Göran Widén: Varför jag frågar är därför att jag fick samma intryck vid intervjun med Sven Platzter. Att den där oron måste finnas hos ledaren själv, annars händer inte mycket.

Yngve Öberg: Det är väl också ganska naturligt. Jag vet inte om det är något cirkelbevis. Den som sitter på toppen han borde ju se längst. Han blir påverkad av andra saker än den hårt specialiserade längre ned i organisationen.

Projektets olika faser

Eric Rhenman: Skulle vi nu kunna hjälpas åt att på bladdret göra ett slags summarisk projektbeskrivning. Jag skulle vilja sätta slutet till den 30 september 1969, d v s samgåendet med Widmark & Platzter samt Ilvén & Källqvist. I och med det har företagets interna situation förändrats radikalt och det kanske nu är dags att sätta igång med långsiktsplanering igen. Men det är alltså nära tre år Ni arbetat med långsiktsplanering. Tycker Du att man kan dela in arbetet i några faser? Kan vi börja från början. Jag kommer ihåg att det var i januari 1967 som Du under ett par dagar hade en utbildningskonferens. Finns det några andra milstolpar?

Jan -67	Beslut om igångsättande Utbildningskonferens
apr	"Stormöte" Konsulten från SIAR föreslår strategialternativ - jag kämpar emot
juni	Internat i Arvidsjaur
sommaren - hösten 67	Upptäcker att jag själv måste fatta beslut om vad <u>jag vill</u> göra, - vad jag kan göra med den befint- liga organisationen som utgångsläge. Delrapport om "särpräglad kompetens". Jag börjar formulera strategialternativ själv - spelar ut dem i organisationen - finns det nå'n till som vill nå'nting. Ledningsgruppen förändras (vissa drar sig ur, andra backas upp). Börjar bli osäker på möjlighe- terna att förändra företaget.
1968	En första långsiktsplan nedskrevs - mera personliga ambitioner än plan för företaget Ö & Co. Jag var klar på att vi inte egentligen var mogna.
sommaren -68	Sven Platzter på besök Ambitionsnivån beskriven som en organisationsplan för 1980. Långsiktsplanen presenteras för alla i företaget.
febr -69	Intensiva förhandlingar - skulle vi kunna samarbeta. Uppdelning på värderingskommission och lednings- grupp.
sept -69	Överenskommelse.

Figur 31. Milstolpar i utarbetandet av långsiktsplan för Öberg & Co
(enligt Yngve Öbergs minnesbild).

Yngve Öberg: Tidsordningen kan jag nog inte i alla detaljer. Men vi kan ju ta det vartefter det dyker upp. Vid någon tidpunkt började jag mer och mer bli klar över vad vi kunde få ut av långsiktsplaneringen så som den bedrevs av oss. Till en början var det ganska oklart vad jag skulle få hjälp med inom långsiktsplaneringen. Och den viktigaste komponenten i denna medvetenhet det var, att det till sist var jag själv som skulle tvingas besluta mig för vad jag ville offra stora delar av mitt liv för att uträtta. Jag började förstå att detta inte kunde komma fram ur någon form av mekanisk planeringsprocess - det var inte nätverksplanering det handlade om.

Eric Rhenman: När började Du förstå det här?

Yngve Öberg: Det var väl under sommaren och hösten och inte minst i vissa konfliktsituationer med Din medarbetare Gabor Bruszt, som jag tyckte började styra för mycket. Då tänkte jag att det var ju inte det han skulle göra, det var ju jag som trots allt skulle ta ansvaret för vad som gjordes. Det var i alla fall mitt liv det handlade om och inte hans.

Eric Rhenman: Hur försökte Gabor Bruszt styra Dig?

Yngve Öberg: Jo, han började komma med färdiga strategialternativ och kämpade med att försöka övertyga mig om dem. Antagligen fastnade dock några guldkorn från dem och påverkade det som jag själv kände. - Nu efteråt tycker jag det var riktigt att vi under den här kreativa fasen lät många alternativ brytas mot varandra.

Eric Rhenman: Det är precis det slaget av milstolpar. Är det något annat Du vill plocka fram? Det här är från det första halvåret.

Yngve Öberg: Ja, sedan började jag själv på att bli mycket aktiv och ta itu med strategialternativ för att konkurrera med Gabor förstås. De handlade om det som jag var intresserad av att diskutera - att hitta en ny affärsidé för att bryta slentriantänkande både inom företaget och på byggmarknaden.

Eric Rhenman: Under hösten 1967 så diskuterade Du ett antal olika strategialternativ.

Yngve Öberg: Jag sökte och jag tillämpade mitt speciella sätt att prova nya tankegångar, nämligen att spela ut dem mot mina närmaste killar. Inte som tänkta alternativ utan som en personlig åsikt om i vilken riktning vi borde planera. Så fick jag reaktion i skala 1:1 så att säga. Reaktionerna var ofta negativa, med nya infallsvinklar, vilket gjorde att jag kunde korrigera dem. Sedan jobbade jag på det här själv. Men under det skedd splittrades ledningsgruppen från fas till fas, kan man säga. Det var olika killar som drog sig tillbaka när olika strategialternativ ventilerades.

Eric Rhenman: Hur reagerade Du då?

Yngve Öberg: Jag sa' helt frankt, att eftersom Ni inte är intresserade så jobbar vi utan Er. Men det uppfattades nog ibland som att jag svek dem. De skulle fortfarande gärna vilja bli inbjudna till konferenserna och de uppfattade det som om makten hade förändrats i företaget på något vis. Och Ni konsulter uppfattades av de killarna som den största syndabocken. Uppfattningen om mig ändrade de ju inte så där på stubben förstås. "Det var Gabor som hade manipulerat." I varje fall så raljerade vi om det. - Även om det var blodigt allvar för varje berörd person.

Not om särpräglad kompetens

Göran Widén: Det brukar rekommenderas, att sökandet efter företagets särpräglade kompetens skall ske innan man börjar fundera på strategival. Stämmer praktiken med teorin?

Yngve Öberg: Ja, under hösten utarbetade konsulterna en delrapport, som återgav intervjuer som man hade gjort med olika intressenter för att skaffa en bild av hur omvärlden uppfattade oss. Och det återfördes till oss och det påverkade nog en del. Men det var väl inte alltför dramatiska saker man hade kommit fram till. - Det var i alla fall nyttigt att få fram våra svaga sidor för att bättre förstå vad som måste till för att lyckas.

Göran Widén: Jag tycker bara det är intressant att höra hur pass det där fungerar i praktiken.

Yngve Öberg: Ja, under 1967 använde vi ganska mycket den här modellen som SIAR brukar köra med om de olika intressenternas krav och miljöförändringar i framtiden. Av det försökte vi få fram personliga värderingar om inriktning och organisationsstruktur, som behövs för att tillgodose de krav som ställs av människorna och hitta de integrationsbitar, som ger möjlighet till framgång. I det här fallet så hade vi köpt ganska mycket mark tidigare och då inte övervägt något annat. Fast det kostade ju massor

av pengar inklusive ränteförluster att exploatera den där marknaden. Och vi beslutade, att vi skulle sluta att köpa mark och att använda pengarna till att utveckla kunskaper och system i stället för att vinna konkurrensen om byggbar mark. Det var den typen av strategi som beslutades i den nya gruppen. Och vi vet, att trots att vi slutade att köpa mark har vi ändå bästa lönsamheten på totalåtaganden i stenhård konkurrens. Men man vet ju aldrig vad som var ett resultat av långsiktsplaneringen och vad som ändå skulle ha hänt. Det går ju aldrig att skilja det åt. Men i och med att man fick hjälp att sortera upp begreppen så blev det nog lättare att fatta beslut.

Eric Rhenman: Enligt våra föreställningar är det här med att förstå sin särpräglade kompetens en ganska långvarig process - ungefär som att förstå sig själv. Vi talade därför inte om vad som enligt vår uppfattning var deras särpräglade kompetens, utan gjorde och återförde till dem olika beskrivningar, bl a hur omvärlden uppfattade företaget. Men kanske skall vi återvända till projektets olika faser.

Projektets senare faser

Yngve Öberg: Det var på hösten 1967 som den här processen pågick. Det där att ledningsgruppen förändrades och att mina närmaste medarbetare, som jag trodde var stensäkra, i olika sammanhang visade sig bara vara människor med olika ambitioner och olika mål, det gjorde mig tidvis väldigt osäker på om det var lönt att jobba med långsiktsplanering. Jag blev väl helt enkelt osäker på mig själv och på ledningsgruppens förmåga att förändras så, att vi skulle kunna klara nya strategier. Och dessutom blev jag allt mer medveten om de restriktioner, som låg i företagets storlek och lokalisering och allt sådant där. Så vissa tider kände jag väldigt stor osäkerhet om det var möjligt att genomföra några väsentligare förändringar över huvud taget. - Jag blev mer och mer medveten om vår särpräglade inkompetens.

Göran Widén: Tror Du det faktum att Ni hade en konsult inkopplad på något sätt utövade ett tryck, som gjorde att Ni fortsatte, och att Ni annars kunde ha avbrutit långsiktsplanerandet?

Yngve Öberg: Jag tror att en konsult gjorde, att man på något sätt kände pressen att försöka forcera snabbare än vad vi kunde klara av. Det gav oss inte tid att mogna. Jag tror inte att det kan gå så fort. Samtidigt gjorde ju pressen ändå att man sökte lite mer intensivt. Liksom vandrade "omkring i miljön", och det var väl det positiva. Men nu efteråt tror jag, att det var bara själva mognadsprocessen som behövdes. Och att man var medveten om att det här behövde mogna. Dessutom tror jag att man skall träffa folk. Man skall lista upp ett antal som man skall ha konversationer med av olika slag. Sen kunde man ha gjort ett uppehåll på ett halvår.

Eric Rhenman: Vid två tillfällen hade Du stora konferenser med Dina medarbetare. Det ena var i april 1967, när Du hade dragit samman ett antal arbetschefer utifrån landsorten, och det andra var i juni 1967 vid ett möte i Arvidsjaur med ungefär samma personer.

Yngve Öberg: Ja, det var väl mest marknadsföring av behovet av långsichtsplanering. Jag trodde nämligen att man skulle ha med hela företaget i arbetet. Men senare kom jag att förstå, att det här var någonting för ett mycket litet gäng.

Eric Rhenman: Hade Du själv inget utbyte av dessa stora konferenser?

Yngve Öberg: Det var det personliga sökandet efter något nytt mål som var det stora problemet. Jag förstod, att här gällde det att bli klar över mig själv. Och det var ju något väldigt villrådigt och vildvuxet. Därför låg jag relativt still när det gällde att driva själva projektet, utan det gjorde Gabor Bruszt rent administrativt.

Eric Rhenman: Vad var konsulternas funktion egentligen?

Yngve Öberg: Jag tyckte att Gabor Bruszt var en väldigt bra samtalspartner från en annan värld, som jag var rätt så nyfiken på. Jag tyckte, att jag lärde mig en massa och fick hjälp att klara

upp problem. Det var dels rena utvecklingssamtal och dessutom var han en mycket god katalysator när jag skulle arbeta själv med mina problem. Jag bad honom ifrågasätta allt möjligt. Jag gav honom information så att han kunde göra det. På något sätt tyckte jag också, att när jag testade mig mot Gabor och Dig och andra som jag mötte, att jag kanske skulle kunna höja ambitionsnivån. Jag tyckte jag hängde med ganska bra. I varje fall fanns det inga patentlösningar på att bli framgångsrik i byggbranschen.

Långsiktsplanen

Eric Rhenman: Men så kom vi in på 1968 och då beslöt Ni att skriva samman en långsiktsplan.

Yngve Öberg: Ja, just för att sortera upp begreppen. Vi var på det klara med att vi var långt ifrån en långsiktsplan i egentlig mening. I alla fall var jag relativt klar över det, men det var ett sätt att pressa fram vilka områden vi hade klara och vilka vi hade oklara. Men det var också ett sätt att få fram ambitionsnivåerna och testa dem mot varandra.

Eric Rhenman: Vad innehöll den där långsiktsplanen?

Yngve Öberg: Ja, den var skriven efter alla konstens regler. Det var en hel bok. Den skickades nämligen till alla anställda. Den innehöll först en inledning, där jag informerade om varför man över huvud taget måste tänka lite fram i tiden och försöka förutse förändringar. Sedan innehöll den en beskrivning av utvecklingstendenser i byggbranschen som vi såg dem. Det var innan Ny Byggmarknad kom. Sedan hade vi då tagit med litet urval ur rapporten från SIAR med en diskussion om vilka värderingar som var rådande i företaget. Sedan hade vi en beskrivning av den nuvarande strukturen där man visade, att vi var ett gymnasieingenjörsföretag med ganska smal kompetensprofil och en del andra saker. Ja, och sedan jobbade jag mycket hårt sommaren 1968 med att beskriva vad man skulle kunna kalla den ambitionsnivå vi skulle ha för utveckling fram till 1980. Jag gjorde det i strukturella termer och visade på vilket sätt företaget geografiskt, produktmässigt

och kompetensmässigt borde utvecklas. Och sedan skrev jag tillsammans med Gabor Bruszt men även i samråd med de andra killarna en plan på hur man skulle komma dit. Det var en ganska dimhöljad väg till målet - men vi markerade att vi ville börja den mödosamma vandringen.

Eric Rhenman: Var det inte en treårsbudget också?

Yngve Öberg: Ja, i planen fanns det tre faser. Upprustningsfasen som vi kallade den, konsolideringsfasen, då vi var upprustade men ändå fortsatte och tog ny sats, och expansionsfasen. Och sedan beskrev vi väldigt konkret upprustningsfasen. Vi beskrev förändringar ifråga om rekrytering och förändringar i organisationen och gjorde ett schema över viktiga händelser under tre till fyra år. Vi gjorde också en fyraårsbudget. Det var alltså ett utkast som vi diskuterade, och det uppfattades väl i stort sett som en beskrivning av var jag stod och vad jag egentligen skulle vilja göra, om jag jobbade i byggbranschen. Och samtidigt blev jag själv klar över vilken förändringstakt man måste ha fram till 1980. Jag såg väldigt mycket vår organisationsstruktur 1980 som ett krav från miljön, d v s konkurrenterna och hela strukturen på byggmarknaden. Eftersom jag tyckte att om man skall vara med då så skall man vara med som en fullvärdig medlem. Och utifrån mina värderingar om vad som krävdes ifråga om systemutveckling och totalåtaganden, internationalisering och sådant där, så kunde man liksom bara räkna fram baklänges vad som krävdes av oss. Jag fick fram en klar bild av att det måste hända väldigt mycket per tidsenhet. För som jag sa' en gång, att nu har det gått en dag av framtiden och snart har det gått ett halvår av framtiden och det har inte hänt någonting. Jag skämtade ofta i sådana sammanhang för att lätta upp det hela och få en mera målände beskrivning.

Eric Rhenman: Men samtidigt gjorde Ni en massa saker på det konkreta planet, bl a ifråga om nyrekrytering.

Yngve Öberg: Ja, och det har vi haft en väldig nytta av nu. Vi har byggt upp en strategisk reserv, som vi nu faktiskt kan använda oss av inom hela Platzerguppen.

Eric Rhenman: Det här presenterades i sin helhet för företaget?
När var det?

Yngve Öberg: Vi hade ett stort möte, till vilket även fruarna var inbjudna, någon gång under sommarhalvåret 1968. Dessutom skickade vi varenda tjänsteman ett exemplar av rapporten och våra konkurrenter fick några exemplar, troligen via någon tjänsteman. Vi var ju väldigt säkra på, att det här skulle bara sätta myror i huvudet på dem. Så vi hoppades att de skulle läsa det. Sedan kom årsredovisningen vid årsskiftet 1968/69 och där skrev vi ganska tydligt att vi trodde att vi skall gå ihop med andra företag. Och sedan hade jag litet sökande för mig - för att finna några vettiga partners.

Sökande efter samarbetspartner

Eric Rhenman: När hade Du de första kontakterna med Sven Platzter?

Yngve Öberg: Det var våren 1968. Vi hade träffats tidigare litet då och då, men de rena sonderingarna var inte igång förrän någon gång under våren 1968.

Eric Rhenman: Du hade också kontakter med andra företag?

Yngve Öberg: Ja, just det.

Eric Rhenman: Vill Du berätta litet om hur de här diskussionerna förlöpte och vad det var som gjorde att Ni så småningom beslöt om ett samgående?

Yngve Öberg: Ja, från början var jag ju väldigt tänd på Platzter som person och det bidrog nog till att vi träffades några gånger. Så hände det ingenting. Sedan plötsligt mitt under semestern så ringde han och sa' att nu vill han komma upp och hälsa på. Och då började vi att prata litet mera konkret. Han drog över semestern ett par dagar. Vi hade väl båda insett, att det inte räckte för någon av oss att utvecklas tillräckligt snabbt av egen kraft. Och jag listade också upp, innan han kom, vissa restriktioner som jag hade beträffande ett eventuellt samgående. Och en av

de viktigaste var att jag inte ville gå in i en fusion om Widmark & Platzers ledning skulle bli lika med den strategiska ledningen i det nya företaget. Och jag funderade på olika sätt hur mitt krav skulle kunna tillgodoses. Formellt kan man ju ge en befattning åt en kille fastän han ändå inte tillhör den strategiska ledningen. Och vi hade diskussioner om att den strategiska ledningen var den som kunde utöva makt vid olika tillfällen och genomföra förändringar. Och det resulterade då så småningom i att Sven och jag på hösten började försiktiga sonderingar med andra företag.

Eric Rhenman: Tog Du på egen hand kontakt med Ilvén & Källqvist?

Yngve Öberg: Nej, det var Sven Platzner som tidigare hade haft kontakter med Ilvén & Källqvist och en del andra företag. Han hade fått samma reaktion från de lönsamma och friska företagen som från mig. Men de företag som hade lönsamhetsproblem och andra problem, där ville de gärna överlåta ledningen eller rättare sagt problemen. Men vi ansåg, att vi hade nog med att lösa våra egna problem. Det började också mer och mer att klarna att man måste nog vara tre för att få maktbalans på bolagsstämman, så att två som är eniga skall kunna överrösta den tredje, men inte så att en skall kunna överrösta de andra. Då tror jag, att det var väldigt bra att jag hade det här långsichtsplaneringsarbetet bakom mig. Jag hade blivit klar över vad som var viktigt för mig, annars skulle man ju kunna tänka sig att jag på ren chansning hade gått ihop med någon och tänkt att det ordnar sig väl.

I februari började vi sedan diskutera på allvar mellan de tre företagen. Innan dess hade Sven och jag haft mycket ingående diskussioner om våra gemensamma idéer och värderingar.

Eric Rhenman: Vad var det som gjorde att det gick bra? Och vad var det för slags problem som höll på att stjälpa det hela?

Yngve Öberg: Ja, problemet som skulle lösas, det var väl att man skulle bli övertygad om att ett samgående skulle ge en led-

ningsgrupp, som kunde leda det hela. Vi visste ju, att vi hade svåra år framför oss i den strukturomvandling som bara hade börjat då.

Eric Rhenman: Du menar, att Ni ville pröva ut varandra för att se om det var en bra grupp?

Yngve Öberg: Ja, just. Först ville vi se om vi kunde jobba ihop, om vi över huvud taget kunde jobba åt samma håll, eller om vi skulle bekämpa varandra. Och sedan var det ovanan att jobba i grupp. Det var nog ett av mina största problem. Ibland tyckte jag att det var ett väldigt gafflande om sådant som var självklart. Och det stöttes och blöttes och ibland blev det som jag tyckte och ibland blev det som jag inte tyckte. Jag hade ju haft en ganska öppen och rättfram konversation inom Öberg & Co, men det var ju olika killar som hade inflytande på olika områden, där de var duktiga. Men här skulle man i en och samma grupp diskutera frågor, som dessutom liksom var själva syntesen av företagen. Men en viktig organisatorisk åtgärd, som underlättade det hela, var att vi sorterade ut själva det ekonomiska och juridiska arbetet till en specialistkommitté. Värderingskommissionen kallade vi den. De var mera knutna till det nya företaget. Det blev mera objektivitet och mindre rävspel i deras arbete. Så kunde vi i ledningsgruppen mera jobba med olika sätt att tänka, känna och vilja inför framtiden. Och fundera på olika strategier. Vi började titta fram mot det nya företaget och skissa på olika lay-outer i stället för att syssla med juridiska futiliteter. Det var bra. För hade sådant dessutom kommit in som ett irriterande moment, så tror jag absolut att det hade stjälpit hela fusionstanken.

Eric Rhenman: Du själv då? Ditt personliga beslutsfattande? Hur gick det till då?

Yngve Öberg: Jag var väldigt osäker fram till maj 1969. Då förstod jag, att nu var jag ganska mogen att genomföra det här. Innan dess så var det den här osäkerheten att inte få driva en självständig linje. Men då började jag märka, att den typ av

resultat vi nått under det halvåret väjde tyngre än det jag förlorat i handlingsfrihet.

Eric Rhenman: Jag tycker Ni kan vara ganska nöjda. Det finns inte många exempel på att tre företag, som alla är expansiva och med aktiva företagsledare, går samman. Antingen brukar det vara generationsproblem eller också lönsamhetsproblem som tvingar fram en fusion.

Yngve Öberg: Ja, det hade jag ju aldrig trott att det skulle vara så svårt, det kan jag ju säga nu. Dessutom tror jag, att byggbranschen har speciella problem på det området. Jag tror, att vissa delar av industrin är mer vana att ha en professionell ledning. Vi har ju mycket mer företagare som har börjat från ingenting och som är ganska projektbetonade och väldigt självständiga till hela sin läggning. Det gör det svårare därför man värderar sin frihet mycket högt - det är en livsstil.

Några kritiska synpunkter på arbetsmetoden

Eric Rhenman: Om Du skulle få börja om från början, hur skulle Du lägga upp det här? Skulle Du göra det på ungefär samma sätt eller på vilka sätt skulle Du förändra det?

Yngve Öberg: Ja, det som jag antydde förut det är, att det nog är bra att ta litet pauser då och då. Dels för att en del saker skall hinna sätta sig och dels för att man skall få vara i fred. Den här processen är om någon vad jag skulle vilja kalla en kreativ process. Och i en sådan finns det väl inkubationstider, när man vill syssla med något annat. Man kan t ex passa på att rusta upp på hemmaplan. Både moraliskt, själsligt och likviditetsmässigt. Det kan man pyssla med nästan som terapi medan man går och funderar.

Dessutom skulle jag nog fört mera intensiva diskussioner med killarna för att få reda på vilka av dem som var beredda att kläcka någon lös, men ganska ambitiös strategi, som kräver stora förändringar och om det över huvud taget fanns någon som vil-

le hjälpa mig med det. Innan vi började ta in en konsult.

Eric Rhenman: Du tycker att identifierandet av en strategisk ledningsgrupp är en väldigt viktig sak?

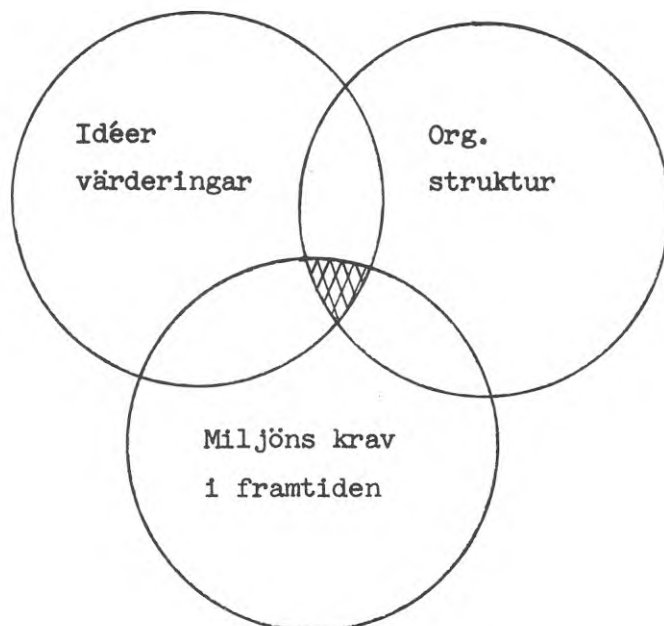
Yngve Öberg: Ja, och helst skulle jag vilja ha en kompetensmässigt bred grupp, så att man kan testa sina idéer mot olika typer av människor. Annars blir det väldigt lätt en papperskonstruktion bara. Eftersom man aldrig själv kan genomföra en strategiomläggning med människor av olika uppfattning. Samtidigt väljer man säkrare och kan satsa hårdare.

Eric Rhenman: Vad skulle Du vilja behålla av de tekniker Ni använde, t ex utbildningskonferenser, gruppträning, miljöhearings, miljödiskussioner i grupp? Är det några Du tycker är värdefulla och är det några Du skulle vilja ifrågasätta?

Yngve Öberg: Ja, det är svårt så här på rak arm. Det beror ju på varje människas egenskaper. Det jag själv känner behov av är att få hjälp att sortera upp ett väldigt stort och komplext problem och att få kolla det med några utomstående, så att man inte blandar ihop önsketänkande och verklighet.

Eric Rhenman: Menar Du att teoretiska modeller kan vara värdefulla?

Yngve Öberg: Titta på dom där tre ringarna. Dom använde vi mycket. Det går ju dubbelt så bra när man inte rör ihop allting. Så det tycker jag alltså är den bästa biten, att få hjälp med att sortera upp begreppen så att man över huvud taget kan förstå en så komplex situation.



Figur 32.

Eric Rhenman: Är det flera saker som Du vill ställa tillrätta av det Du tyckte att Ni gjorde på fel sätt?

Yngve Öberg: Det jag inte tror på det är att informera under den kreativa delen av processen. Informera medan man håller på att söka riktning. Det jag inte tror på det är, att människor i ena sidan skall vara duktiga i det löpande arbetet för att en halvtimme senare med samma entusiasm kunna ifrågasätta det de sysslar med. Det hänger ihop med det jag tidigare sagt om en inre grupp, som är så pass allsidig, att man kan föra en vettig diskussion.

Göran Widén: Får jag vara litet provokativ och knyta an här? Du har fortsatt och pratat om "jag". Då "kände jag", "då träffade jag Sven", "då blev jag på det klara med att" eller "då bestämde jag". Det här skall ju publiceras. Om Du då i någon recension får läsa, att Yngve Öberg visar i sin intervju en exempellös form av maktmissbruk, egoism, bristande demokratisering, ingen känsla för jämlikhet och inget medinflytande. Hur skulle Du svara på ett sådant angrepp?

Yngve Öberg: Jo, jag skulle säga, att det är en omöjlighet att

genomföra en förändring om man skall föra en dialog med alla människor, som skall bli berörda av förändringen. Man kan helt enkelt inte genomföra det. Resultatet av en sådan diskussion blir helt enkelt att det inte händer någonting. Det är som Sunne Carlson beskrev företagsledaren, alla rycker i trådarna och man sprattlar. Men det är ju ingen ledning. Det som är definitivt det är att man skall göra förändringar. Men metoden för att genomföra dem skall det vara demokrati i, för att om möjligt ge människorna chansen att påverka sin egen situation. Men kommer det därvid fram många svårigheter för de anställda så upptäcker ledningen kanske, att man måste justera strategin eller ändra organisationen - nya roller etc.

Göran Widén: Men om Du nu vore en person, som bara ville tjäna pengar och frakta iväg dem till Schweiz och inte bry Dig om att bygga bra villor och se till att Norrland utvecklades. Finns det inte en uppenbar risk med Ditt krav på att ledningen skall besluta?

Yngve Öberg: Jo, det gör det och därför måste man acceptera att samhället har spelregler, som minskar risken för missbruk. Vissa saker får man göra och vissa saker får man inte göra. Men det är klart att det ändå kan bli problem. Det är det pris vi får betala för att det finns folk som vill åstadkomma förändringar. Man måste ha någon chans att få göra det. - Status quo är ju inget alternativ i ett dynamiskt samhälle.

Avslutande råd

Eric Rhenman: Skulle Du till sist vilja förklara vad som enligt Din åsikt är det centrala i långsiktsplanering?

Yngve Öberg: Långsiktsplanering det är, tror jag, framför allt att bli klar över att det inte blir bättre om Du tar itu med problem som Du kan se nu först om 5 år. Det är lika bra om Du börjar nu - till och med bättre.

Det är att lära sig att själv driva problemen mot sin lösning medan man har tid. Alternativet är, att man styrs av problemen

och att man löser dom varefter dom dyker upp. Men då har man kanske bara ett alternativ. Om man gör det i god tid kan man åtminstone söka efter olika alternativ. Det är fråga om förmåga att lära sig att inte skjuta på saker och ting till i morgon. Inte så att man till varje pris kastar sig in i det okända och gör osäkra saker. Men de blir inte säkrare om fyra eller fem år om man aldrig vågar jobba med dem.

Göran Widén: Är det som att vara schackspelare och ändra sig ifrån att planera för ett drag till att planera för flera drag?

Yngve Öberg: Ja, det är rätt. Att träna sig att tänka på det sättet, ett par drag framåt och att träna sig att spela schack under tidspress. För av framtidens chanser så tappar jag varje dag en dag alltså. Alltså helt enkelt att öka beslutskapaciteten.

Eric Rhenman: Vårt uppträdande som konsulter präglades ju av att när det behövs skall vi kunna vara grupptränare, som försöker påverka gruppens förmåga till öppen och ärlig kommunikation. Innan vi gjorde de första insatserna som grupptränare försökte jag beskriva för Dig vad det innebar, men jag antar att det ändå kom litet som en chock. Hur upplevde Du det? Tror Du att det har varit nyttigt?

Yngve Öberg: Ja, jag minns att Du åtminstone antydde vad Du skulle göra, men jag visste inte vad det var frågan om. Det är väl helt enkelt någon sorts investering i att i framtiden få bättre fungerande grupper. Det tror jag blir ett väldigt viktigt konkurrensmedel i framtiden, när förändringstakten ökar och det blir större och större projekt. Man måste skaffa sig bättre och mer skärpta specialister av olika slag, som täcker de kompetenser som behövs. Då är det väldigt viktigt med förmågan att samspela i gruppen. Det hjälper inte hur bra dom är om dom inte i konkreta problemlösningssituationer snabbt kan utnyttja sina kunskaper till att belysa problemet och sedan fatta ett beslut i stället för att hålla på och skicka papper till varandra ett par år.

Eric Rhenman: Tror Du att en utomstående konsult är viktig i ett sådant här projekt?

Yngve Öberg: Jag tror att det är nödvändigt, för det är förvånande annars vad man kan skönmåla sitt eget företag, speciellt inom vissa områden som man är litet känslig för, därför att man skulle vilja vara bra på dem. Det behövs nya impulser och nya idéer. Det behövs mutationer mellan olika kunskapsområden och idévärlden.

LITTERATURFÖRTECKNING I URVALAllmänt

- Industrins Byggutredning Ny Byggmarknad, Stockholm 1968
- SPK; Byggnadsutredning Byggbranschens institutionella miljö, Stockholm 1967
- SPK; Byggnadsutredning Samordning och splittring inom byggområdet, Stockholm 1967

Planering

- Ackoff, R L A concept of corporate planning, Philadelphia 1969
- Ansoff, H I Corporate Strategy, New York 1965
- Blan, P M - Scott, W R Formal organizations. A comparative Approach, London 1969
- Burns, T - Stalher, G M The management of innovation, London 1961
- Ewing, D Planeringens strategi, Stockholm 1969
- Jantsch, E Perspectives of planning, Paris 1969
- Johnsen, E Studies in Multiobjective Decision Models, Lund 1968
- Kirby, W Långsiktsplanering ur beslutsfattarens synvinkel, Stockholm 1969
- Kotler, P Marketing Management - Analysis, planning and control, Englewood Cliffs, N.J. 1967
- Langefors, B System för företagsstyrning, Lund 1968
- Linde, A, m fl Strategisk planering. Vad kan, vill och bör företag och organisationer göra nu och i framtiden, Stockholm 1971
- Mc Millan, C - Gonzales, R F Systems Analysis. A computer Approach to Decision Models, Homewood, Illinois 1965
- Napier, I A A Systems approach to the Swedish Building Industry, Stockholm 1970
- Rhenman, E Företaget och dess omvärld, Lund 1969
- Scott, B Long Range Planning in American Industry, Sydney 1964

- SNS; Studieförbundet Närings-
liv och Samhälle Företagets långsiktsplanering,
Stockholm 1967
- Spencer, M H - Siegelman, L Managerial Economics. Decision making
and forward planning. Homewood, Illinois 1964
- Thompson, J D Organization in Action, New York 1967
- Prognoser
- Block, E Tempus Futurum. Om mål och medel i fram-
tidsforskning, Klippan 1970
- Bright, J R Technological forecasting for industry
and government, Methods and Applications,
Englewood Cliffs, N.J. 1968
- Dyrsen - Ihre - Stiernstedt Några byggföretags prognosanvändning
för småhusbyggande. 3-betygsuppsats vid
Handelshögskolan, Stockholm, 1970
- Gärdborn, I Ett experiment med delfimetoden,
EFI, Stockholm, 1971
- Helmer, O Social Technology, New York 1966
- Jantsch, E Technological forecasting in perspective,
Paris 1967
- Kahn, H - Wiener, A År 2000, Stockholm 1969
- Sandkull, B Prognoser i företagets planering,
Handelshögskolan i Göteborg Skrifter 1964:2
- Spencer, M H - Siegelman, L Managerial Economics. Decision making and
forward planning. Homewood, Illinois 1964
- Yamane, T Statistics; An Introductory Analysis,
Japan 1967
- Åberg, C J Samhällsekonisk prognosteknik,
Stockholm 1966

Bilaga I

PROGNOSMETODERIndelning av prognosmetoder

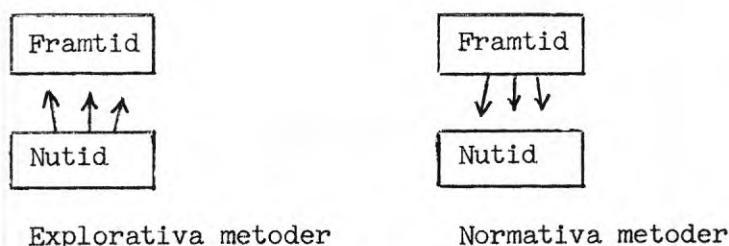
Man kan dela in prognosmetoder efter olika principer, exempelvis efter ämnesområde, tidsperspektiv, precisionskrav, teknik och systematik.

<u>Indelningsgrund för prognosmetoder</u>	<u>Exempel</u>
Ämnesområde	Tekniska prognoser Ekonomiska prognoser Medicinska prognoser Meteorologiska prognoser
Tidsperspektiv	Kortsiktiga prognoser Medellånga prognoser Långsiktiga prognoser
Precisionskrav	Grova prognoser Noggranna prognoser
Teknik	Explorativa metoder Normativa metoder
Systematik	Systematiska metoder Icke systematiska (= intuitiva)metoder

I detta sammanhang väljer vi att dela in prognosmetoderna efter en kombination av teknik och systematik. Vid indelning efter teknik skiljer man mellan explorativa och normativa metoder.

De explorativa metoderna kännetecknas av att man med utgångspunkt från nuvarande förhållanden söker beskriva den framtida utvecklingen.

De normativa metoderna utgår däremot från en tänkt framtida situation och man ställer frågan vad som måste inträffa för att den beskrivna framtida situationen skall inträffa.



Figur 33. Explorativa och normativa metoder.

Vid indelning efter systematik kan man skilja mellan systematiska och icke-systematiska eller intuitiva metoder.

De systematiska metoderna som kan vara explorativa eller normativa bygger på att en modell av något slag förses med data och sedan levererar prognoser. De intuitiva metoderna kan också vara explorativa eller normativa, men vilket som är fallet är vanligtvis svårt att avgöra, eftersom dessa metoder bygger på tro, känsla och förhoppningar hos dem som gör den aktuella prognosen, vilket i sin tur bygger på kunskaper, erfarenheter och läggning.

I detta sammanhang kommer de presenterade prognosmetoderna att hänföras till endera explorativa, normativa och intuitiva metoder.

	Explorativa metoder	Normativa metoder
Systematiska metoder		
(Icke-systematiska) intuitiva metoder		

Figur 34. Indelning av prognosmetoder

Explorativa metoder

Flertalet prognosmetoder kan karakteriseras som explorativa metoder. Det kan vara lämpligt att skilja på prognosmetoder som enbart utnyttjar det hittillsvarande utvecklingsförloppet för den faktor som skall prognostiseras, här kallade tidsanaly-

ser, och prognosmetoder, som även utnyttjar och söker klargöra det orsakssamband som styr utvecklingen av den faktor som skall prognostiseras, här kallade orsaksanalyser.

Tidsanalyser

Tidsanalysmetoderna kallas ibland för naiva metoder, troligen därför att de grundas på ett konstaterat utvecklingsförlopp vars orsaker man ej försöker klarlägga vid prognosarbetet.

- Enkel extrapolering

Den enklaste formen av tidsanalyser är enkla extrapoleringar, där man gör sina framskrivningar med utgångspunkt från antaganden av typen: Aktuell period lika med närmast föregående period. Samma skillnad mellan kommande och nuvarande period som mellan nuvarande och närmast föregående period.

- Grafisk kurvpassning

Den grafiska kurvpassningen sker genom att man i ett diagram prickar in de punkter som motsvarar den hittillsvarande utvecklingen och sedan på fri hand försöker skissa det fortsatta förloppet. Metoden, som får betraktas som ganska enkel och grov, är lättast att använda då det i diagrammet inprickade utvecklingsförloppet är något så när rätlinjigt. För att få ett rätlinjigt utvecklingsförlopp i diagrammet kan det många gånger vara lämpligt att använda logaritmisk skala.

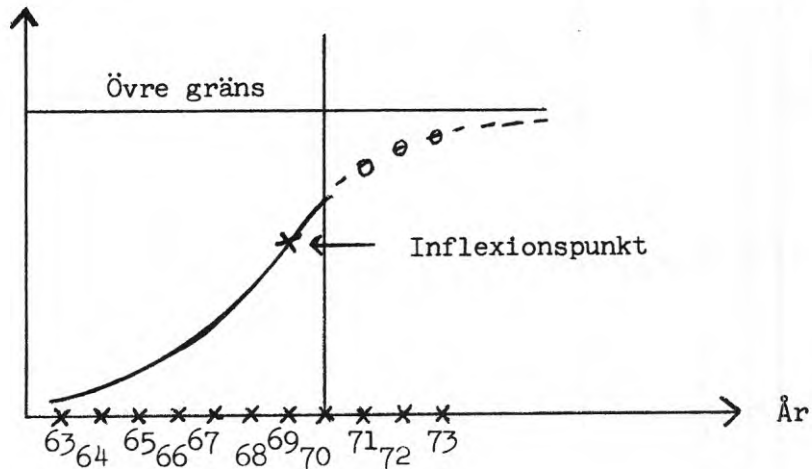
- Analytisk kurvpassning

Vid analytiska kurvpassningar används olika matematisk-statistiska metoder. En vanlig metod är regressionsanalys, där den variant som brukar användas vid trendframskrivningar kallas för minsta kvadratmetoden. Utgångsläget är, att man anser sig kunna beskriva den hittillsvarande utvecklingen med en typkurva, exempelvis rät linje, tredjegradskurva eller logaritmisk kurva. Man strävar efter att räkna fram de parametrar (koefficienter) som gör att typkurvan så nära som möjligt följer den hittillsvarande utvecklingen.

När det gäller val av typkurva får man ibland pröva sig fram. Med hjälp av ett mått, den s k determinationskoefficienten, kan man avgöra hur väl den framräknade kurvan ansluter till de givna värdena. Man försöker ofta nöja sig med räta linjer, vilket bl a avsevärt förenklar beräkningsarbetet, men om korrelationskoefficienten då ej blir tillfredsställande får man pröva med i första hand andrags- och tredjegradskurvor. En annan möjlighet är att genom att räkna med logaritmerna för de givna värdena anpassa en rätlinjig kurva som ger tillfredsställande värde på korrelationskoefficienten.

I vissa fall kan det bli aktuellt att välja mycket speciella typkurvor. För att beskriva vissa tillväxtfenomen, t ex försäljning av helt nya varor, används olika s k S-formade kurvor. Exempelvis har S-kurvor använts för att beskriva TV-apparaters, diesellokomotivs och entreprenadmaskiners inträngning på respektive marknad.

Antal enheter

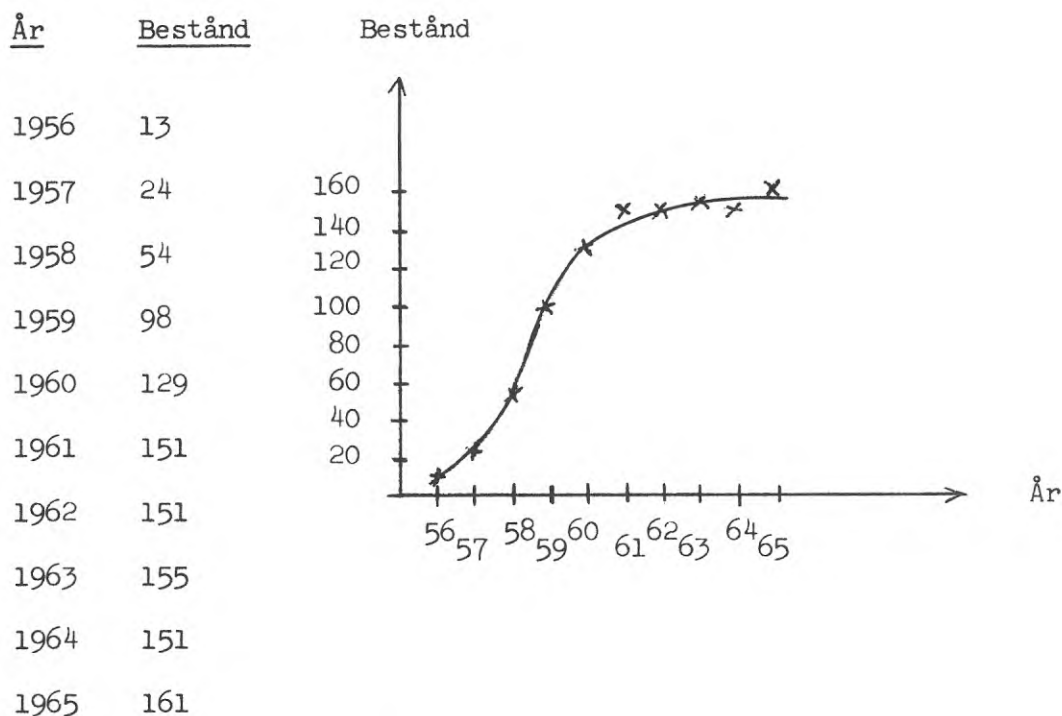


Figur 35. S-kurva.

Vanliga formler: logistikan $y = \frac{k}{1 + e^{c(x)}}$ eller $y = \frac{k}{1 + 10^{g(x)}}$

gompertz kurva $y = k \cdot a^{b^x}$

Tillämpning: Beståndsutvecklingen för en entreprenadmaskin (hjullastare). Ur Burén-Ågren: Teknisk förnyelse - en studie av anläggningsmaskinens utveckling och ekonomi

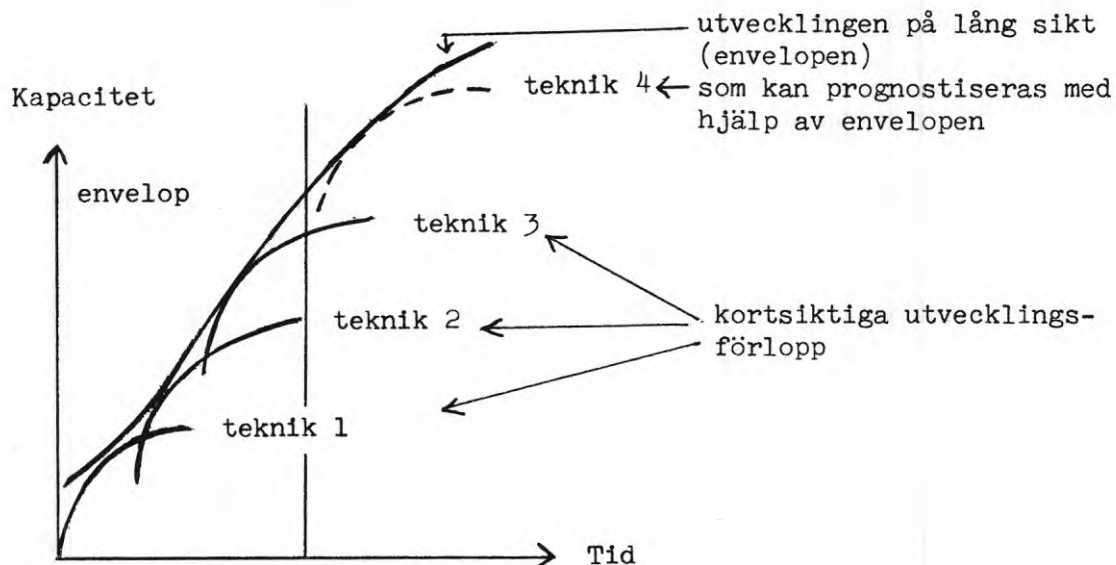


Figur 36. Tillämpningsexempel på S-kurva

En annan speciell typkurva är den sk inlärningskurvan, som används för att beskriva tidsåtgången för ett upprepat manuellt arbetsmoment som funktion av hur många gånger arbetsmomentet har utförts (inkörningsförloppet).

Envelopetekniken kan användas för att konstruera typkurvor då det gäller att prognostisera utvecklingen av ett nytt tekniskt system. Man bygger sina antaganden på den erfarenheten

att det för varje tekniskt system efter viss tid inträffar en dämpning av utvecklingen.



Figur 37. Envelopmetoden

- Exponentiell utjämning

I de prognosmetoder som hittills beskrivits under rubriken Tidsanalysen, har prognoserna grundats på ett antal historiska data, som alla tillmätts lika stor vikt. I vissa fall kan det dock vara anledning att fästa större vikt vid de data som ligger närmast i tiden. Man kan göra detta genom att åsätta olika data olika vikter. Den vanligaste metoden för detta kallas exponentiell utjämning.

- Glidande medeltal

Vid den analytiska kurvpassningen som beskrivits ovan har syftet varit att konstruera en kurva som så väl som möjligt ansluter sig till den hittillsvarande utvecklingen. Användningen av glidande medeltal är ett annat sätt att uppnå detta syfte. Man konstruerar en kurva över den hittillsvarande utvecklingen med hjälp av ett antal siffervärden, som utgör medeltal av ett antal på varandra följande observationer. Om vi har ett antal observationer i kronologisk ordning, benämnda 1, 2, 3n, och vi bestämt oss att bilda medelvärden av

tre på varandra följande observationer, blir de värden som bildar vår kurva medelvärdet av observationerna 1, 2 och 3, medelvärdet av observationerna 2, 3 och 4 o s v. Epitetet glidande har tillkommit genom att man framräknar ett antal medelvärden av observationer, som successivt förskjuts en enhet i kronologisk ordning. Ju fler observationer som ligger till grund för varje medelvärde desto jämnare blir den konstruerade kurvan. I vissa fall blir det ganska självklart hur många observationer som varje medelvärde bör omfatta. Har man exempelvis kvartalsvisa försäljningssiffror för en säsongbetonad vara bör medelvärdena omfatta fyra på varandra följande observationer.

- Tidsserieanalys

En prognosmetod som uppvisar vissa likheter med glidande medelvärden är tidsserieanalysen. Tanken är här att man delar upp observerade värden (O) i fyra komponenter: trend (T), säsongvariation (S), cyklisk variation (C) och slumpmässig variation (I).

Trenden (T) är det grundläggande utvecklingsförloppet.

Säsongvariationerna (S) sträcker sig vanligen över ett år.

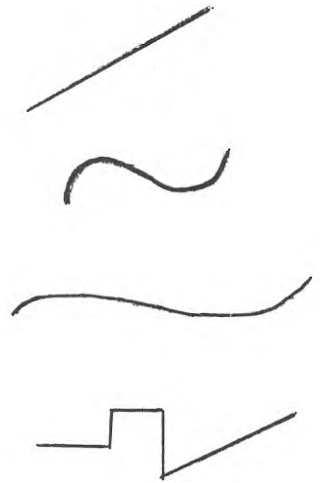
Cykliska variationerna (C) kan sträcka sig över flera år. Så är exempelvis fallet vid konjunkturcyklar.

Slumpmässiga variationerna (I) kan ha olika karaktär och kan närmast betraktas som en restpost av (O) som ej förklaras av T, S eller C.

Prognosen görs så att man skriver fram trenden med någon av de metoder som tidigare beskrivits och lagrar de övriga komponenterna på denna.

Detta kan göras genom addition varvid metoden i formel kan uttryckas

$$O = T + S + C + I$$



eller genom multiplikation varvid metoden i formel kan uttryckas

$$O = T \times S \times C \times I.$$

Man kan även tänka sig kombinerad addition och multiplikation, exempelvis med formeln $O = T + S \times C \times I$.

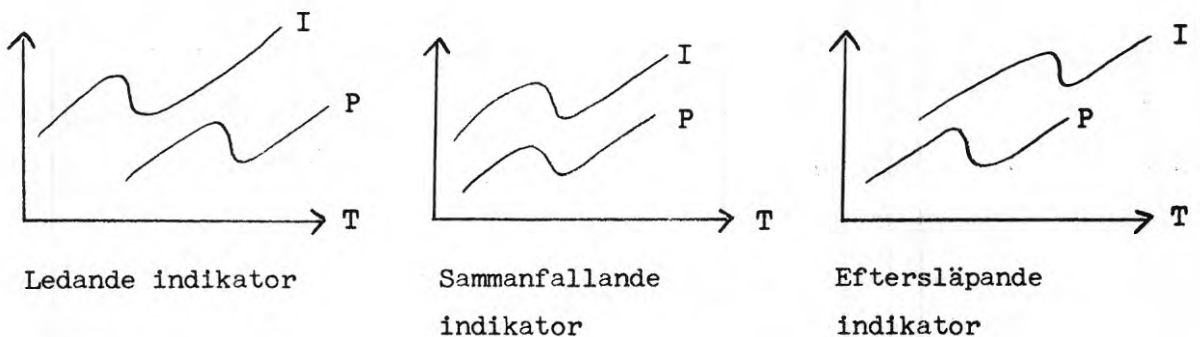
- Indikatorer

Grundtanken är här att man anknyter utvecklingen av den faktor som skall prognostiseras till utvecklingen av en mer lättobserverad faktor (indikatorn). Genom att observera hur indikatorn utvecklas kan man få underlag för en prognos över den aktuella faktorn. Beroende på hur indikatorn och den faktor som skall prognostiseras tidsmässigt ligger förskjutna i förhållande till varandra talar man om:

ledande indikatorer = indikatorns utveckling ligger tidsmässigt före utvecklingen av den faktor som skall prognostiseras;

sammanfallande indikatorer = indikatorns utveckling och utvecklingen av den faktor som skall prognostiseras sammanfaller;

eftersläpande indikatorer = utvecklingen av den faktor som skall prognostiseras ligger tidsmässigt före indikatorns utveckling.



I = Indikatorn

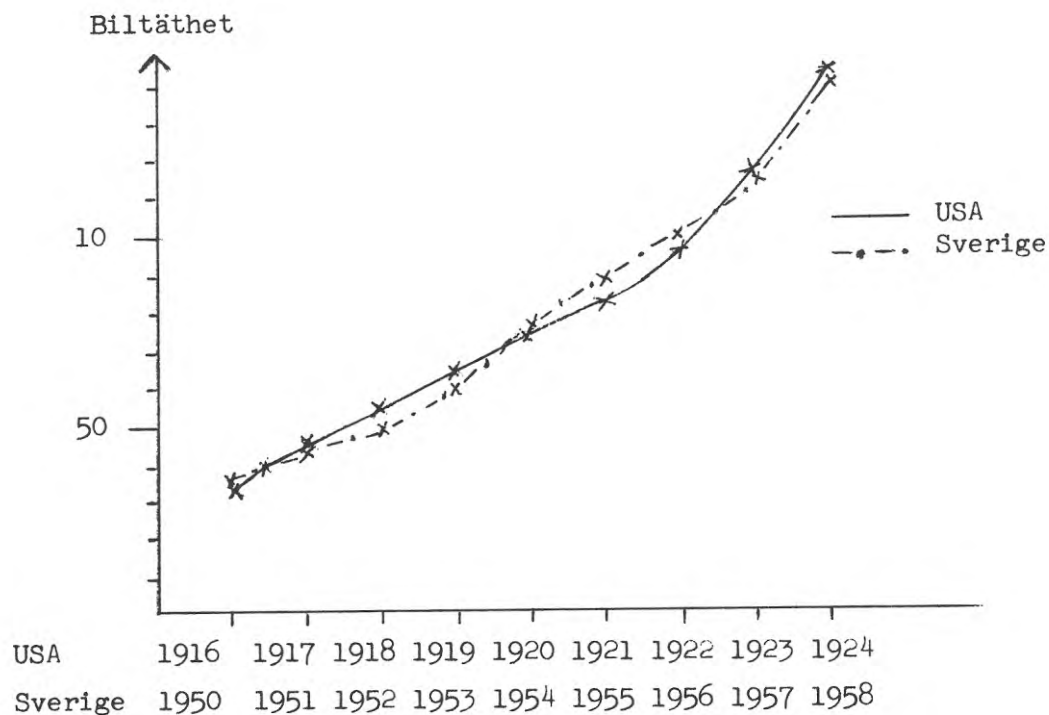
P = Den faktor som skall prognostiseras

Figur 38.

Man kan t ex använda statistik över igångsättning av byggen som ledande indikator på efterfrågan på byggmaterial.

- Analogier

Analogimetoden bygger på tanken att man kan jämföra det utvecklingsförlopp man önskar prognostisera med ett tidigare känt utvecklingsförlopp och genom studium av det senare få underlag för sin prognos. För att prognoserna skall slå väl ut krävs stora likheter i förutsättningar för de bägge utvecklingsförloppen, något som mer sällan går att uppfylla. Ett ofta anført exempel i analogier är utvecklingen av biltätheten i USA på 1920-talet och i Sverige på 1950-talet.



Figur 39. Biltätheten i USA på 1920-talet och i Sverige på 1950-talet.
Källa: Sandkull - prognoser i företagets planering.

Orsaksanalyser

De prognosmetoder som införts under rubriken Orsaksanalyser uppvisar sinsemellan mycket större olikheter än prognosmetoderna under rubriken Tidsanalyser.

- Faktorbedömningsmetoden

Faktorbedömningsmetoden är en ganska grov prognosmetod i den

meningen, att den leder till prognoser av typen ökning, oförändrat eller minskning. Metoden går ut på att man gör en analys av de viktigaste faktorerna som kommer att påverka utvecklingen positivt och negativt under prognosperioden för det som skall prognostiseras och sedan gör en bedömning av vad nettoeffekten av de olika faktorernas inverkan kan tänkas bli. Denna prognosmetod kan användas som en enkel metod för kortsiktiga prognoser, men har kanske intressantare tillämpningsmöjligheter som en principiell metod för långsiktiga totalprognoser för exempelvis företag.

Ett exempel på faktorbedömningsmetoden.

Uppgift: Gör en enkel prognos över hur småhusefterfrågan kommer att utvecklas de närmaste två åren.

Faktorer som leder till ökad efterfrågan

Faktorer som leder till minskad efterfrågan

Välståndsökningen fortsätter

Hög räntenivå

Konkurrensen på småhussidan pressar priserna

Kreditmarknaden kommer att vara mycket hård

Höga hyror i nybyggda flerfamiljshus

Försämrade skattebestämmelser för småhusägare

Tätbebyggelsens försämrade miljö

De attraktivaste områdena är redan bebyggda

Bättre service och kommunikationer i småhusområden

Sammanfattning: Småhusefterfrågan under den närmaste tvåårsperioden kommer troligen att öka.

Figur 40.

- Ekonometri

Ekonometri betyder läran om ekonomiska mått. Denna vetenskap syftar till att utifrån ekonomisk teori bygga upp kvantitativa modeller (formler) över olika ekonomiska skeenden. Modellerna kan ofta användas för prognosändamål. Vetenskapen har huvudsakligen utvecklats inom nationalekonomin. Inom ekonometrin har man använt matematiska och statistiska metoder av olika slag, exempelvis regressionsanalys och elasticitetsbe-

räkningar. Ekonometriska prognosmodeller är ofta ganska komplicerade och ställer stora krav på den som konstruerar modellen. För att beskriva ett historiskt förlopp är de ekonometriska metoderna ofta mycket väl lämpade. Man har lyckats konstruera formler som nästan exakt beskriver ett utvecklingsförlopp under tidsrymder av tiotals år. Som prognosinstrument har de ekonometriska modellerna dock en betydligt mer begränsad användbarhet.

- Scenariowriting

Scenariowriting är en av de nya prognosmetoder, lämpade för prognoser på lång sikt, som kommit fram inom den nya vetenskapen framtidsforskning. Amerikanen Herman Kahn, författare bl a till "Tankar om det otänkbara" och "År 2000" är den som utvecklat scenariowritingmetoden. Första steget i scenariowriting är att genom studier av hittillsvarande utvecklingsförlopp få en uppfattning om vilka nyckelfaktorerna är inom det område eller system som prognosen skall avse.

Andra steget är att göra en analys av dessa nyckelfaktorer och särskilja de utvecklingsförlopp som är långsamma och stabila över prognosperioden och de som är snabbare och mer svårbestämbara.

Tredje steget innebär att man gör en beskrivning av den framtida utvecklingen genom en framskrivning av hittillsvarande utveckling. Man har då beskrivit en "överraskningsfri standardvärld", där de stabila utvecklingsförloppen bildar grunden. En sådan beskrivning kallas ett scenario.

Fjärde steget blir sedan att genom att variera förutsättningarna för det första scenariot åstadkomma ett antal alternativa scenarios. Förfarandet är en slags simulering av olika tänkbara framtider.

Genom sin karaktär av långsiktig prognosmetod är scenariowriting inte inriktad på detaljprecision utan mer på att ge grova totalbilder.

Grundläggande, stabila utvecklingsförlopp i Herman Kahns scenarier fram till år 2000

1. Alltmera "sensata"^x (\approx mogna) kulturer
2. Förekomst av borgerliga, byråkratiska, "meritokratiska" och nationalistiska eliter
3. Ackumulering av vetenskapliga och tekniska kunskaper
4. Institutionalisering av förändringar åstadkomna genom forskning, utveckling, innovation och diffusion
5. Världsomfattande industrialisering och modernisering
6. Ökat överflöd och mera fritid
7. Befolkningstillväxt
8. Urbanisering och uppkomst av "megalopoler"^{xx}
9. Minskad betydelse av primära och sekundära sysselsättningar
10. Ökande läs- och skrivkunnighet och utbildning
11. Ökade möjligheter till massförstörelse
12. Allt snabbare förändringstakt
13. Ökad giltighet av mångfallstrenden

Intuitiva metoder

Den vanligaste typen av intuitiva prognosmetoder är opinionsundersökningar eller åsiktskartläggningar av olika slag. Dessa kan till syfte och omfattning vara mycket olika men tankegången bakom dem är i stort sett lika. Som exempel kan man nämna mer eller mindre företagsanknutna marknadsundersökningar, branschvisa s k barometerundersökningar, där företagsledare tillfrågas, och de vart femte år återkommande långtidsutredningarna som till stora delar grundas på branschvisa åsikter.

x sensata är försvenskning av det översättliga amerikanska ordet *sensate*.

xx megalopol \approx jättestad

Till intuitiva metoder kan även räknas speciella metoder som brainstorming, delfimetoden och science fiction, där framför allt de två sistnämnda metoderna används för mer långsiktiga prognoser.

- Åsiktskartläggningar

Beroende på vilkas åsikt som inhämtas kan man tala om ledarförväntningar, säljarförväntningar, expertförväntningar eller köparförväntningar. Man bör ha klart för sig att åsiktskartläggningar innehåller ett stort mått subjektivitet och att exempelvis personer som tillfrågas om sitt kommande beteende i en viss situation när allt kommer till kritan inte alltid betar sig i enlighet med sin utsago. Valprognoser ger exempelvis uttryck för detta fenomen.

I vissa speciella situationer kan man korrigera sina prognoser för denna felkälla. Vid analyser av köpplaner kan man genom att i efterhand studera hur köpplanerna omsätts i praktiken få underlag för korrigering av kommande köpplansgrundade prognoser.

- Delfimetoden

Den mest omtalade och använda metoden som kommit fram inom den s k framtidsforskningen är delfimetoden. Metoden utarbetades ursprungligen vid Rand Corporation i USA i början av 1950-talet av Olof Helmer.

Metoden kan karakteriseras som en gruppbedömningsmetod i flera omgångar, som administreras av en ledningsgrupp, och där deltagarna fungerar anonymt i förhållande till varandra. Före varje frågeomgång får deltagarna ta del av svaren från närmast föregående omgång.

Fördelarna med metoden är att den är lätt att genomföra och att faktorer som status, prestige, uttrycksförmåga, självsäkerhet inte påverkar resultatet på samma sätt som vid gruppverksamhet, där gruppmedlemmarna befinner sig ansikte mot ansikte med varandra.

En nackdel med metoden är att det finns risk att ledningsgruppen genom att välja problem och formulera frågor styr undersökningen på ett felaktigt sätt.

Metoden har hittills främst använts för att göra tekniska utvecklingsprognoser inom klart avgränsade områden men även tillämpats vid bedömningar av och prognoser över den långsiktiga utvecklingen inom politiska, sociala och institutionella områden. För en utförligare beskrivning av metoden hänvisas till bilaga II.

- Science fiction

Begreppet science fiction förknippar många med Jules Verne eller med mer eller mindre övernaturliga rymdhistorier. Science fiction används för mycket långa prognoser och de mer seriösa studierna kan sägas vara ett tillämpat logiskt tänkande på vetenskaplig grund. Likheten med scenariowriting är stor. Det kanske mest kända exemplet på seriös science fiction är Huxley's berömda studie "Brave New World".

Som tidigare framhållits utgår de normativa metoderna från ett önskvärt framtida tillstånd (ett mål) och söker beskriva hur utvecklingen måste ske från nuläget för att det önskvärda tillståndet skall uppnås. Flera av de normativa metoderna har skapats i samband med administration av jättelika ofta militära projekt. Liknande idéer finns inom den i svenska statsförvaltningen tillämpade programbudgeteringstekniken. När vi använder dessa metoder i prognossyfte utgår vi i allmänhet från ett framtida tillstånd som konstruerats med någon explorativ eller intuitiv metod, exempelvis scenariowriting eller delfimetoden.

- Beslutsmatriser

Beslutsmatriser används för att systematiskt studera de faktorer som påverkar det önskvärda tillståndet (målet). Man kan genom att lista dessa i matrisform (tabellform) beakta samband, begränsningar, kombinationsmöjligheter och på så sätt få ett underlag för att bedöma sannolikheten för olika utvecklingsalternativ.

- Relevansträd

Relevansträd eller beslutsträd som de också kallas är ett hjälpmedel som utvecklats inom beslutsteorin. Ett relevans-träd kan beskrivas som ett grenverk över alla de tänkbara sekvenser som kan genomlöpas för att nå ett visst önskvärt tillstånd (ett mål).

Genom att kvantifiera de olika stegen på varje nivå i gren-
verket kan man räkna fram den bästa sekvensen. Hur kvanti-
fieringen går till beror självfallet på i vilket sammanhang
relevansträdstekniken tillämpas. Om det gäller framställning-
en av en viss produkt där kostnaden är det väsentliga, är det
naturligt att uttrycka de olika stegens respektive kostnad
och sedan välja den sekvens som ger den lägsta kostnaden.

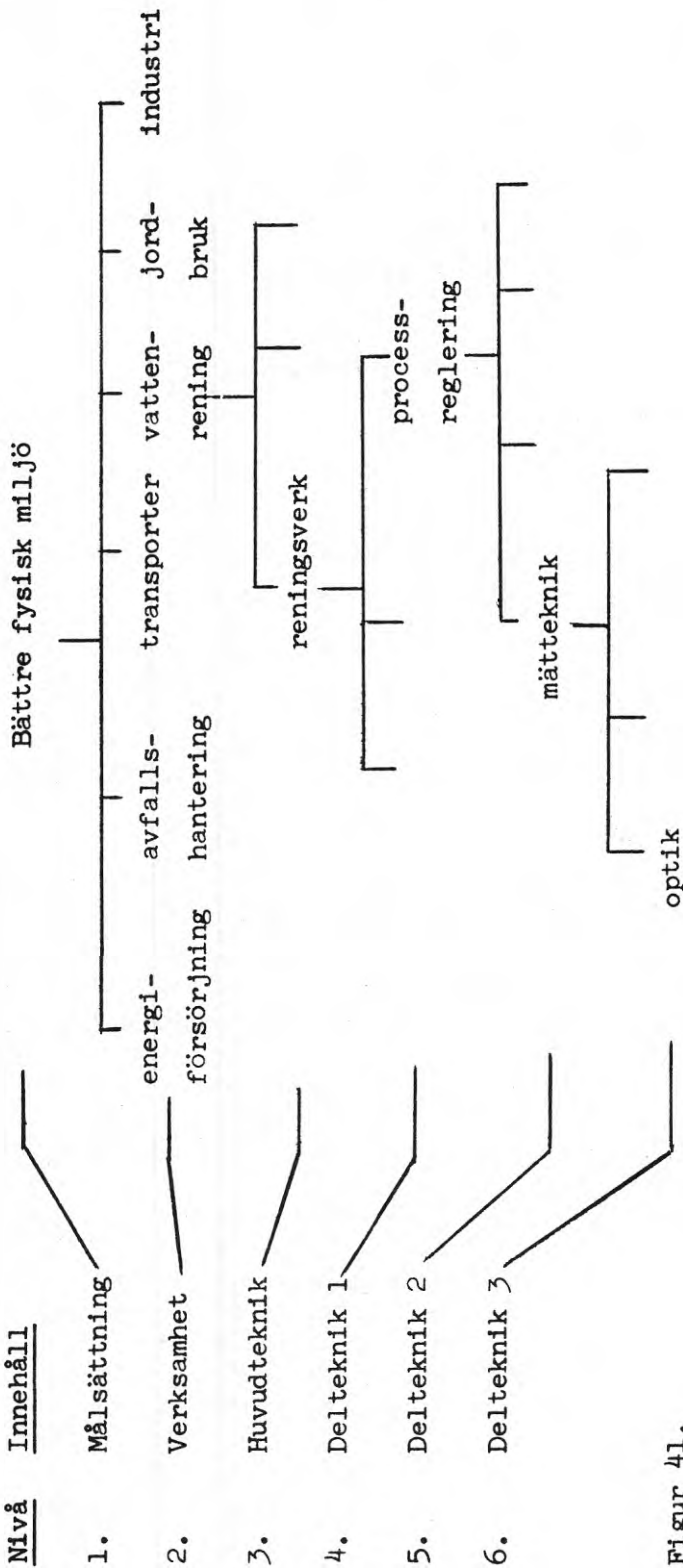
I sammanhanget där flera olika faktorer skall beaktas, t ex
kostnad, kvalitet och utformning, kan man konstruera ett slags
poängsystem och sedan välja den sekvens som ger optimal poäng.

Nätverksteknik av typ PERT eller CPM används på liknande
sätt för att åstadkomma ett med hänsyn till kostnad eller
tid optimalt förlopp av ett projekt.

Följande exempel på den relevansträdsteknik som kallas PATTERN
är hämtat ur Sanne: Framtidsmiljö. Exemplet är något omarbetet.

Ett relevansträd uppritas som visar olika möjligheter att å-
stadkomma en bättre fysisk miljö.

Nivå Innehåll



Figur 41.

På varje nivå värderas sedan komponenterna med hänsyn till sin betydelse för målsättningen. En sådan värdering för nivå 2 Verksamhet skulle kunna se ut på följande sätt.

		Poäng för olika verksamheter						
Måldimension	Vikt	energi	avfall	transport	avlopp	jordbruk	industri	
Rent vatten	0,4	0,2	0,0	0,0	0,3	0,1	0,4	
Ren luft	0,2	0,3	0,2	0,4	0,0	0,0	0,1	
Ekologi	0,2	0,0	0,1	0,0	0,2	0,5	0,2	
Buller	0,2	0,0	0,0	0,8	0,0	0,0	0,2	
Sammanvägd poäng		0,14	0,06	0,24	0,16	0,14	0,26	

Genom att multiplicera poängen på flera nivåer kan man se hur relevant en komponent på en viss nivå är för målsättningen.

Tabell 10.

- Övriga normativa metoder

Bland övriga normativa metoder märks spel och systemanalys.

Spel förekommer bl a i form av s k företagsspel. Dyliga företagsspel har utvecklats av såväl företag som konsulter och syftar att simulera beteenden i olika komplexa situationer. Datatekniken är mycket användbar i dessa sammanhang.

Inom systemanalysen har bl a utvecklats metoder för hur man skall bete sig då antalet handlingsalternativ är stort eller om beslutssituationen av andra anledningar är svåröverblickbar. Som exempel kan nämnas olika programmeringstekniker.

Avslutningsvis ges här nedan en kortfattad översikt med kommentarer över de prognosmetoder, som behandlats.

EXPLORATIVA METODER	beskriver framtiden med utgångspunkt från nutiden.
<u>Tidsanalyser</u>	utgår från hittillsvarande utveckling för den faktor som skall prognostiseras.
Enkel extrapolering	Enkel och grov.
Grafisk kurvpassning	Ganska enkel, grov. Logaritm-papper kan användas.
Analytisk kurvpassning	Val av typkurvor komplicerat. Minsta kvadratmetoden lämpar sig för elektronisk databehandling. Bra vid kortsiktiga prognoser.
Exponentiell utjämning	Stor vikt vid mest aktuella data. Kräver viss matematisk kunskap. Lämplig vid kortsiktiga prognoser.
Glidande medeltal	Säsongsvariationer elimineras. Ger trenden. Lämplig vid kortsiktiga överslagsprognoser. Enkel.
Tidsserieanalys	Olika variationer elimineras. Trenden renodlas. Visst räknearbete. Eventuellt elektronisk databehandling. Lämplig vid kortsiktiga överslagsprognoser.
Indikatorer	Svåra att finna. Lämpliga vid mycket kortsiktiga prognoser.
Analogier	Svåra att finna. Osäkra. Kan ibland vara lämpliga för prognoser på såväl kort som lång sikt.

<u>Orsaksanalyser</u>	söker finna orsaken till hittillsvarande utveckling för den faktor som skall prognostiseras.
Faktorbedömningsmetoden	Enkel, översiktlig. Lämplig vid alla typer av prognoser där noggrannhetskravet är begränsat.
Ekonometri	Komplicerad matematik och statistik. Kräver specialkunskap. Elektronisk databehandling lämplig.
Scenariowriting	Kräver troligen omfattande arbete. Lämplig för långsiktiga prognoser med stor översiktighet.
INTUITIVA METODER	
	bygger på tro, känsla och övertygelse hos den/de som gör prognosen.
Åsiktskartläggningar	Kan vara kostsamt och kräva omfattande arbete. Viss osäkerhet. Lämplig vid kortsiktiga prognoser.
Brainstorming	Görs i sammanträdesform. Enkel. Värdet varierande. Troligen mest lämpad för långsiktiga prognoser.
Delfimetoden	Kräver experter. Tar viss tid men är enkel och bekväm. Lämpad huvudsakligen för långsiktiga prognoser.
Science fiction	Värdet varierande. Lämpad för mycket långsiktiga prognoser.
NORMATIVA METODER	
	utgår från en tänkt framtida situation och söker beskriva vägen dit från nuläget.
Beslutsmatriser	Kräver omfattande arbete. Elektronisk databehandling lämplig.
Relevansträd	Lämplig vid översiktliga långsiktiga prognoser. Kan kräva omfattande arbete. Elektronisk databehandling lämplig.
Spel	Simuleringsteknik vanlig. Översiktliga prognoser av varierande tidslängd.
Systemanalys	Då stor översiktighet krävs. Kan vara mycket komplicerad och kräver elektronisk databehandling men kan också vara mycket enkel.

Figur 42.

Bilaga II

ETT EXPERIMENT MED DELFIMETODEN

Inledning

Ett intensivt arbete att utveckla och anpassa traditionella prognosmetoder, vilka bygger på matematiska modeller, representerande ett stycke verklighet, pågår såväl inom forskningsinstitut som inom industrin. Parallellt med detta arbete har man börjat experimentera med andra metoder, vilka inte i första hand syftar till kvantitativa framskrivningar av existerande trender utan snarare tar sikte på att uppskatta och värdera kvalitativa förändringar i den pågående utvecklingen.

Forskning pågår med metoder, där man söker utnyttja intuition och stimulera till ett kreativt tänkande genom att låta fantasin få större spelrum. Delfimetoden, scenarioskrivning och utvecklingsspel är exempel på några av de metoder som har tillämpats och vunnit allt större utbredning inom den långsiktiga planering, som bedrivs vid t ex departement, statliga verk, kommuner och inom näringslivet. Dessa metoder syftar till att ta till vara den erfarenhet, kunskap och intuition experter inom olika områden besitter och härigenom vidga förståelsen för samt medvetenheten om de förändringar som är att vänta inom olika områden. Genom en vidare inblick och djupare insikt i de problem, som är förknippade med den utvecklingsprocess samhället på olika områden genomgår, skapas förutsättningar för bättre beslutsunderlag i olika frågor och därigenom möjliggörs ett bättre beslutsfattande.

Delfimetoden kan betraktas som en speciell teknik för gruppbedömningar. För att ge en bättre förståelse för de med delfimetoden sammanhörande problemen och de utvecklingsmöjligheter samt tillämpningsområden denna metod kan bedömas ha, tas i det följande upp några synpunkter på gruppbedömningar. Därefter beskrivs delfimetoden och en jämförelse med traditionella gruppbedömningsmetoder görs.

Vidare redogörs för några erfarenheter från en delfiundersökning om tänkbara förändringar i byggnadsföretagens miljö. Exempel ges på olika typer av frågor och svar samt olika sätt att utforma frågeblanketter.

Slutligen ges några synpunkter på hur och i vilka sammanhang delfitekniken kan användas som ett instrument i ett företags långsiktiga planeringsverksamhet.

Delfimetoden - teknik för gruppbedömningar

I många företag och organisationer har samverkan i grupp blivit allt vanligare. Ett betydande arbete utförs i t ex kommittéer, styrelser, projektgrupper och referensgrupper. Orsakerna härtill kan delvis sökas i att problemlösning i ett alltmer komplicerat och ständigt föränderligt samhälle kräver kunskaper, som endast finns hos en grupp människor med skilda specialistområden. Ett annat drag i samhällsutvecklingen som ger upphov till ökat grupparbete är framväxten av ett demokratiskt styrt arbetsliv.

Syftet med detta avsnitt är att

1. belysa varför samverkan i grupp i vissa fall är fördelaktig,
2. jämföra några olika metoder för samverkan i grupp,
3. diskutera i vilka fall delfimetoden kan förväntas vara överlägsen traditionella gruppbedömningsmetoder.

Varför gruppsamverkan?

Kompletteringseffekten

Ett viktigt skäl för samarbete vid lösning av komplicerade problem är, att en enskild person inte är tillräckligt initierad för att göra de bedömningar som krävs. Genom att flera personer med olika utbildningar och erfarenheter tillsammans diskuterar och analyserar ett problemkomplex kan man nå fram till en bättre lösning än vad någon av de enskilda personerna var för sig skul-

le ha uppnått. Förklaringen härtill ligger delvis i att de enskilda gruppmedlemmarna kompletterar varandra med avseende på den kunskap och insikt som behövs för att lösa problemet.

Motivation

Förutom fördelen av att få problem belysta från flera olika håll av personer med olika kunskaps- och erfarenhetsbakgrund, har samverkan i grupp ytterligare fördelar vid vissa typer av frågor, t ex policy och målfrågor. För beslut som avser ett företags policy och mål, d v s de värderingar och regler som är vägledande för hur företaget eller organisationen skall ledas och reagera på olika förändringar i miljön, är det av största vikt att dessa beslut har aktivt stöd bland de personer och grupper, som kan påverka företaget eller organisationen. Genom att låta de i företaget anställda själva få vara med och utforma och formulera dess regler och mål skapas en större motivation att följa dem.

Gruppbedömningsmetoder

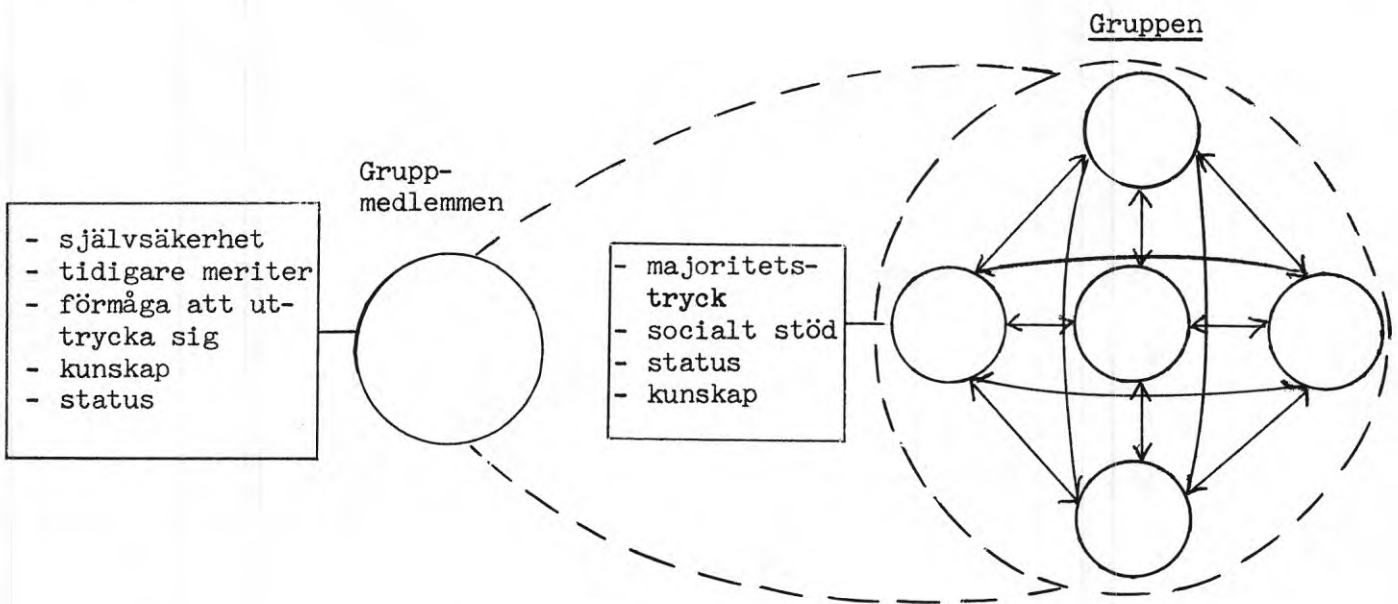
Den vanligaste och kanske i många fall lämpligaste formen för samverkan i grupp utmärks av att gruppdeltagarna samlas kring ett bord och under iakttagande av vissa regler utbyter och bemöter varandras synpunkter. Genom att på detta sätt låta olika personer komma till tals kan problem belysas från olika håll och så småningom kan gruppen enas om bedömningar och rekommendationer, vilka bildar underlag för beslut.

Vilka rekommendationer man (inte) enas om, vilken lösning man (inte) väljer är beroende av en rad psykologiska faktorer, som kan förväntas inverka i denna metod för direkt interaktion mellan gruppmedlemmarna.

Från studier av och experiment med gruppbedömningar kan förväntas att ett flertal faktorer inverkar på ett sådant sätt, att risk föreligger för att 'fel' åtgärder i vissa fall rekommenderas.

Vilka faktorer påverkar en grupps bedömning?

När en grupp personer samlas för att tillsammans diskutera igenom ett problemområde i syfte att så småningom enas om vilka åtgärder som bör vidtagas, är det i regel önskvärt att varje person ger uttryck för de synpunkter vederbörande mot bakgrund av sin 'verkliga' kunskap och erfarenhet har. Det är angeläget att samspelet mellan gruppmedlemmarna ges en sådan utformning, att den enskilda deltagarens kunskap och insikt till fullo utnyttjas. Detta är en förutsättning för effektiv grupp-samverkan.



Figur 43. Gruppmedlemmens självsäkerhet, tidigare meriter, kunskap och status inverkar på dennes grad av inflytande på en gruppbedömning. Det inflytande gruppen utövar på den enskilde gruppmedlemmens bedömning är bl a beroende av majoritetens storlek, förekomsten av socialt stöd samt gruppens status och kunskap.

Status, självsäkerhet, tidigare meriter, förmågan att uttrycka sig är exempel på några faktorer, vilka inverkar på den grad av inflytande en enskild gruppmedlem har på en gruppbedömning. Ju högre status man har och ju mer självsäker man är, desto större inflytande har man i en diskussion. En persons förmåga att uttrycka sig, att kunna argumentera och vara snabb i repliker har betydelse för den utsträckning i vilken han kan övertyga övriga

deltagare om riktigheten i sina egna idéer. Den föreställning övriga gruppmedlemmar har om en viss persons tidigare prestationer och meriter påverkar det inflytande denna person har i en gruppdiskussion.

Den enskilde gruppmedlemmens bedömning kan ofta förväntas påverkas på ett icke önskvärt sätt av förekomsten av t ex status, prestige, socialt stöd och majoritetens storlek. Om det finns en majoritet för en viss ståndpunkt påverkas den enskilde personens ståndpunkt i hög grad härav. Speciellt gäller detta vid mer svårbestämbara förhållanden. En person har lättare att framföra en från majoriteten avvikande synpunkt om vederbörande inte är ensam om att avvika. Den status som är förenad med en persons plats i organisationshierarkin medför, att vederbörande ofta måste agera på ett sådant sätt, att han dels fullgör den uppgift han är förelagd, dels försvarar sin plats i organisationshierarkin. Det kan ofta vara svårt för en person att frångå sin tidigare deklarerade ståndpunkt även om denna är fel.

Majoritetstryck, övertalning, blyghet, ovilja att överge offentligt framförda synpunkter, prestige, status, är exempel på några faktorer, vilka ofta på ett negativt sätt inverkar i en gruppdiskussion. Delfimetoden reducerar effekten av dessa negativa element genom att deltagarna är anonyma och genom att den information som återförs till deltagarna är kontrollerad samt uttryckt i statistiska termer.

Beskrivning av delfimetoden

Karakteristiskt för delfimetoden är att interaktionen mellan gruppmedlemmarna är indirekt. Den enskilde deltagarens synpunkter förmedlas till de övriga deltagarna via en ledningsgrupp. De medverkande skriver ned sina bedömningar på ett frågeformulär, som tillställts dem från undersökningsledningen. Respondenterna skickar sedan in svaren till en grupp, som sammanställer alla synpunkter och uttrycker dem i statistisk form, t ex genom angivande av medianer och kvartiler. Efter det att denna proce-

dur har upprepats ett antal gånger framkommer vanligen en samstämmighet i gruppens bedömningar.

Försöksledningens uppgift är att styra undersökningen genom att välja problem, formulera frågor, sammanfatta gruppens bedömningar samt utforma och kontrollera feedbackinformationen.

Sammanfattningsvis kan delfimetoden karakteriseras genom följande egenskaper:

1. Deltagarna är anonyma och svarar oberoende av varandra.
2. Bedömningarna från deltagarna fås genom frågeformulär eller enskilda intervjuer.
3. Proceduren omfattar flera omgångar och mellan omgångarna tillställs deltagarna kontrollerad information från en ledningsgrupp.
4. Gruppbedömningarna uttrycks i statistisk form.

Delfimetodens utveckling

Delfimetoden utarbetades ursprungligen vid Rand Corporation, USA, i början av 1950-talet. Det är dock först under 1960-talet som metoden gjorts känd och kommit till användning i större omfattning. En rad delfiundersökningar har genomförts inom vitt skilda områden, främst för att göra tekniska utvecklingsprognoser inom klart avgränsade områden. Men metoden har även tillämpats vid bedömning av och prognoser över den långsiktiga utvecklingen inom politiska, sociala och institutionella områden. I de flesta av de gjorda undersökningarna har det gällt att identifiera tänkbara händelser och uppskatta den mest sannolika tidpunkten för deras inträffanden. Flera undersökningar har även innefattat en kvalitativ bedömning av t ex styrkan i en identifierad trend, den angivna utvecklingens betydelse för samhället eller företaget, samt önskvärdheten av den. Vidare har tänkbara konsekvenser av en prognostiserad utveckling samt sannolikheten för dessa olika konsekvensers inträffande varit föremål för bedömning.

Ett omfattande arbete pågår vid "The Institute For The Future", USA, för att utveckla och förbättra delfimetoden. Exempel på en vidareutveckling av delfimetoden är "The Cross Impact Method", som systematiskt söker ta hänsyn till interaktioner mellan prognostiserade händelser. Detta sker genom att man låter experter estimerar den betingade sannolikheten av en händelse givet att andra händelser har (eller inte har) inträffat.

Sammanfattande jämförelse mellan konventionell gruppssamverkan och gruppssamverkan enligt delfimetoden

X = påverkan
 0 = ingen påverkan
 < X = mindre påverkan
 > X = större påverkan

<u>Faktorer som påverkar gruppens bedömning</u>	<u>Konventionell gruppssamverkan</u>	<u>Delfimetoden</u>
Gruppmedlemmens status	X	0
Gruppmedlemmens förmåga att uttrycka sig	X	< X
Gruppmedlemmens verkliga kunskap	X	> X
Majoritetens tryck	X	< X
Gruppmedlemmens självsäkerhet	X	< X
Socialt stöd	X	< X
Gruppmedlemmens prestige (t ex ovilja att ta tillbaka offentligt uttalade åsikter)	X	< X
Gruppmedlemmens framgång med tidigare prestationer	X	0

Figur 44.

Exempel från några delfiundersökningar inom byggnadsbranschen

Inledning

Under hösten och vintern 69/70 genomfördes vid SBEF två prov-

undersökningar med delfimetoden. Syftet med dessa undersökningar, vilka avsåg tänkbara utvecklingstendenser i byggföretagens miljö, var att pröva delfimetodens användbarhet inom byggbranschen. Nedan redogörs för några av erfarenheterna från dessa undersökningar. (För en metodologisk analys av undersökningarna se "Ett experiment med delfimetoden", I Gärdborn, EFI 1971.)

Problemområde

Undersökningarna avsåg att pröva delfimetodens lämplighet att öka den befintliga kunskapen om framtida förändringar i byggföretagens miljö. Tidsperspektivet var 30 år, d v s perioden fram till år 2000.

I den ena undersökningen deltog ca 25 företagsledare i byggnadsbranschen. Expertpanelen i den andra undersökningen utgjordes av ett 30-tal tjänstemän vid SBEF.

Ämnet för undersökningen "Byggföretagens miljö" definierades i mycket vid bemärkelse. Därin ingick t ex tänkbara ekonomiska teknologiska, sociala, politiska och institutionella förändringar.

De tankegångar och motiv som ligger bakom dels det relativt långa tidsperspektivet, dels den vida definitionen av byggföretagens miljö, kan sammanfattas enligt följande:

1. Byggnadsindustrins produkter har lång livslängd. Detta ställer stora krav på företagets framsynthet beträffande utformningen av sina produkter. För att på bästa sätt tillfredsställa de krav dagens och framtidens konsumenter ställer på t ex bostäder, vägar, fritidsbebyggelse, krävs att byggfolk i ökad utsträckning söker skapa sig en bild av hur kraven på deras produkter förändras över tiden.
2. Utvecklingen inom vissa områden - t ex förändringar i grundläggande värderingar - som är av fundamental betydelse för företagets framtida verksamhetsbetingelser är svåra att re-

gistrera om man inte söker överblicka långa tidsperspektiv.

3. De utvecklingsbetingelser varunder byggnadsföretagen arbetar påverkas och bestäms av en mängd olika faktorer. På kort sikt räcker det att hålla ett mindre antal faktorer under uppsikt, t ex kostnadsutvecklingen, kreditmarknaden och konjunkturutvecklingen. När man försöker överblicka en längre tidsperiod kan man förvänta, att sådana faktorer som lagstiftning, familjestruktur, teknisk-, ekonomisk- och beteendevetenskaplig kunskap samt konsumenternas preferenser och värderingar kommer att ändras. Det tillkommer ny kunskap och andra värderingar gör sig gällande, vilket leder till att andra typer av produkter efterfrågas, vilka produceras med ny teknik och nya material eller materialkombinationer. På lång sikt förändras många faktorer, vilka på kort sikt kan betraktas som konstanta. Det aktuella tidsperspektivets längd är avgörande för vilka faktorer som är intressanta.

Avgränsning av problemet

Första steget vid en delfiundersökning är att söka definiera det problem man är ute för att undersöka. Ett väldefiniterat problem underlättar valet av experter och formuleringen av frågorna i första omgången.

För att söka det material, den information som fordras för att man på ett tillfredsställande sätt skall kunna formulera utgångsproblemet, står ett flertal olika metoder till buds.

Man kan t ex göra en litteraturstudie, d v s undersöka vad som tidigare skrivits i frågan - om det har skrivits något. Ett annat sätt är att intervjua personer som kan förväntas besitta en viss kunskap inom det aktuella området. Intervjuerna kan ske muntligt eller skriftligt i form av en enkät. Andra metoder är offentliga utfrågningar, s k hearings, eller anordnandet av ett symposium, där man låter deltagarna tillsammans formulera utgångsproblemet.

En teknik som under senare år kommit till allt större användning vid problemlösning och problemavgränsning är brainstorming. Karakteristiskt för brainstorming är att man söker stimulera till originella och 'vilda' idéer genom att förbjuda all kritik och därigenom skapa en kreativ miljö. Från dessa idéer och förslag väljs sedan de ut vilka bedöms utvecklingsbara.

Undersökningens två delar

En delfiundersökning kan indelas i två delar. Den första delen är explorativ till sin karaktär och omfattar problemformulering och problemavgränsning genom insamling av ett för problemområdet relevant material. Syftet med denna del är att få tag i idéer, att genom utnyttjandet av deltagarnas kunskap och intuition skapa klarhet i och vidga förståelsen för hur ett givet problem är sammansatt och strukturerat.

Den andra delen i en delfiundersökning innefattar en prövning och värdering av de idéer, som framkommit under den explorativa fasen. Syftet med denna del är att i statistiska termer beskriva hur deltagarna uppskattar t ex sannolikheten för samt omfattningen och önskvärdheten av en viss utveckling. Vidare kan man få en kvantitativ precisering av hur olika åtgärder bedöms kunna påverka vissa utvecklingstendenser, t ex uppskjuta, förhindra eller påskynda en viss utveckling. Ett i delfisammanhang vanligt sätt att kvantifiera svaren är att låta deltagarna uppskatta tidpunkten för en viss händelses inträffande genom angivandet av t ex ett årtal.

Provundersökningen vid SBEF

Del I. Problemformulering, idékläckning

Syftet med undersökningen var att undersöka möjligheterna att göra en prognos över utvecklingen i byggföretagens miljö under den närmaste 30-årsperioden med hjälp av delfimetoden. Det föreföll lämpligt, att i första omgången koncentrera frågorna till de områden av byggföretagens miljö, där betydelsefulla föränd-

ringar kunde förmodas inträffa under den aktuella tidsperioden.

För att få en uppfattning om de områden inom vilka intressanta miljöförändringar var att vänta genomfördes en intern enkät. Ett brev utskickades till ett antal tjänstemän, vari dessa ombads att "ge några uppslag på områden i byggföretagens miljö, där utvecklingen de närmaste 30 åren kan tänkas vara av speciellt intresse". Mot bakgrund av de från enkäten framkomna resultaten formulerades sedan frågorna i omgång 1. Svaren på dessa frågor gav sedan upphov till frågorna i omgång 2.

Frågorna i omgång 1 kan sägas på ett indirekt sätt definiera begreppet "byggföretagens miljö" och innebär en avgränsning och precisering av undersökningsproblemet jämfört med den ursprungliga definitionen ("byggföretagens miljö omfattar ekonomiska, tekniska, sociologiska, idéologiska, politiska och sociala faktorer"). Frågorna i första omgången är avsiktligt vagt formulerade för att inte styra deltagarnas tankar för mycket. Vidare spänner de över ett mycket brett område, t ex familjens roll, migration, urbanisering, kommunikation, arbete och fritid, utbildning, statens roll, teknologi, internationalisering samt företagsstruktur.

Ett formulär innehållande dessa frågor utskickades således till deltagarna, vilka ombads att oberoende av varandra och under anonymitet skriftligen besvara dessa.

En tämligen utförlig sammanställning över svaren från deltagarna gjordes. För varje särskild synpunkt redovisades hur många respondenter som hade framfört den. Från denna sammanställning utvaldes sedan vissa intressanta "avvikande" svar, vilka gjordes till föremål för nya frågor. Se figur 45.

Exempel 1Exempel 2Omgång 1Fråga

Vad tror Du om utvecklingen beträffande befolkningsomflytningen mellan olika landsdelar?

Vilka tekniska framsteg (t ex produktionsteknik, nya material etc) tror Du kommer att få ett väsentligt inflytande på byggföretagen under de närmaste 30 åren?

'Intressant' svar

Den snävt ekonomiskt betingade förtätningen kommer att retardera dels därför att mänskliga värderingar gör sig bredare, dels för att större hänsyn tages till totalekonomiska aspekter.

Jag tror på plast. Hittills har vi grundlagt husen, i framtiden måste vi förankra dem.

Omgång 2Fråga

"Den snävt ekonomiskt betingade förtätningen kommer att retardera därför att mänskliga värderingar gör sig bredare."

"Hittills har vi grundlagt husen, i framtiden måste vi förankra dem."

Kommentera.

Vilka 'mänskliga värderingar' tror Du kommer att göra sig bredare?

Figur 45. Ett 'intressant' svar på en fråga i omgång 1 kan i omgång 2 ge upphov till en ny fråga.

Genom att ställa vaga och vittomfattande frågor i utgångsläget kan man få mycket skiftande svar, vilka kan tas som utgångspunkt för ett flertal mer preciserade och avgränsade frågor i nästa omgång. Exempel, se figur 46.

Omgång 1Fråga

Ange några nya verksamhetsfält för byggnadsföretagen, vilka Du tror kommer att bli av stort intresse under de närmaste 30 åren.

Omgång 2Frågor baserade på svaren till ovanstående fråga

1. Vilka delar av miljövården tror Du kommer att vara föremål för mest omfattande investeringar i byggnader och anläggningar?
2. Tror Du att företagens engagemang i förvaltning av sina produkter kommer att vara oförändrad, öka, minska beträffande
 - a) bostäder
 - b) övrigt husbyggande
 - c) anläggningar?

- 3 a. För vilka ändamål kan Du tänka Dig anläggningar på havsbotten?
 b. I vilken omfattning kan Du tänka Dig anläggningar på havsbotten?
4. "Marknadsföring av totallösningar ex avseende miljö-
 vårdsprojekt, fritidsområden, anläggningar för nya
 kommunikationssystem, bostadsservice och reparation."
 Vilka är de största hindren för ökad användning av
 totallösningar?
5. "Nuvarande reningsverk och tunnelsystem för avlopp
 blir snabbt föråldrade och ersätts med någonting
 nytt."
 Vad kommer nuvarande tunnelsystem för avlopp att er-
 sättas med?

Figur 46. En vittomfattande fråga i första omgången kan i nästa om-
 gång ge upphov till flera mer preciserade frågor.

Hur en i första omgången mycket allmänt formulerad fråga ger upp-
 hov till ett intressant svar, vilket bildar upptakt till en ny och
 mer preciserad frågeställning i följande omgång och där resulterar
 i en mängd intressanta idéer och synpunkter, exemplifieras i figur 47.
 Denna 'idékatalog' illustrerar hur delfitekniken kan användas som en
 'idékatalysator'.

Omgång 1

Fråga Hur tror Du att samhällets (= statens, landstingens,
 kommunernas) inflytande över byggnadsföretagens produ-
 tionsvillkor kommer att vara under de närmaste 30 åren?

'Intressant' svar

De villkor företagen kommer att arbeta under om 30 år
 är i mångt och mycket beroende på företagens egen för-
 måga att själva utvecklas och skapa förtroende för sam-
 hällsnyttiga insatser.

Omgång 2

- Fråga a) Vad finns det för brister i företagens egen förmåga att
 själva utvecklas och skapa förtroende för samhällsnytti-
 ga insatser?
 b) Hur kan dessa brister rättas till?
 c) Vilka samhällseliga krav på byggnadsföretagen tror Du kom-
 mer att få ökad tyngd i framtiden?
 d) Hur bör byggnadsföretagen möta dessa krav?

- Svar a) Man tänker för kortsiktigt, arbetar med kort målsättning, kortsiktigt spekulationstänkande.
Alltför inriktade på lönsamhet, vinstmaximering.
För liten "samhällstillvändhet", för litet engagemang i samhällsdebatten, ej tillräcklig medvetenhet om förändringar t ex av värderingar i samhället.
Konkurrens bedrivs på ett sätt i dag som inte alltid väcker respekt.
Bristande intresse för PR, marknadsföring och produktutveckling.
Dåligt utvecklade mål- och policystruktur, oklara målsättningar.
Ej tillräckligt stora och/eller utvecklingsdugliga företag.
Fastlåsningsmetoder vid äldre metoder och idéer.
För liten vidsynthet.
Ingen aktivitet att lösa problemen framåt.
Bristande lojalitet och samarbetsvilja inom branschen.
"Personföretag" inte tillräckligt seriösa. Måste läras ta tillräckligt litet betalt.
Överblick över den totala bilden inom branschen och samhällsrelaterade synpunkter inom olika sektorer.
Mycket begränsat 1) medinflytande för de anställda, 2) ansvar för sysselsättningen, 3) alltför små ansträngningar för att skapa hygieniska och riskfria arbetsplatser för arbetarna.
- b) Ökat engagemang i samhällsdebatten, mer "samhällstillvända företagsledare".
Ökad utbildning. Utbildning av företagsledningen om samhällets utveckling.
Genom en intimare kontakt mellan de olika företagen.
Genom bättre förståelse för betydelsen av en samhälls-tillvänd image.
"Samhället själv" kommer genom politiska medel att tvinga fram en samhällsnyttigare image.
Information.
Vara mer hörsammad för stora samhällsgruppers krav.
Att bygga upp företagen så att människans nyttofunktion kommer i centrum.
Bransch- och intresseorganisationerna torde vara ett medel att planera och utveckla branschen i önskad riktning.
Självsanering (från t ex branschorganisationer)
Ökad information från branschorganisationen.
Genom prospektivt tänkande och genom intensiv "gnuggning" av personalen i måldiskussioner.
- c) Ansvar för de anställda, sysselsättningskrav, arbetarskydd, medinflytande.
Krav på utveckling och samhällsansvar.
Krav på fasta priser och garantier.
Låga kostnader (dämpa kostnadsstegringen).
Samverkan vid samhällsutbyggnad, samhällsintegrerad planering.
Ett mer "samhällsnyttigt" uppträdande.
Ökad långsiktig planering och längre perspektiv.
Ökat ansvar för produkterna.
Att skapa god miljö.

Krav på mindre störningar både för de som jobbar inom företagen och omgivning, t ex bullerskydd på maskiner, skydd mot avgaser och luftföroreningar.
Ökad egen kapitalinsats.

- d) Större lyhördhet för konsumenternas krav.
Satsa mer på produktutveckling och forskning.
Anpassa sig till kraven.
Ökat samarbete (med övriga parter i samhällsbyggandet).
Företagen bör påverka kraven.
Egna initiativ - som föregriper statliga ingrepp.
Fastare anställningsformer för arbetarna.
Ökat "intelligens-kapital".
Att tekniskt och ekonomiskt bli skickligare än konkurrenterna.
Ökat samarbete inom branschen.
Genom att redan nu ta initiativ till förbättringar i olika avseenden och själva söka styra hur förbättringarna skall komma till stånd, d v s aktiv styrning i stället för passivt försvar.

Figur 47. Genom att ställa en vagt formulerad fråga kan man efter några omgångar komma fram till en katalog över idéer och synpunkter, vilka kan stimulera till en diskussion om vilka konkreta åtgärder som bör vidtagas.

Del 2. Kvantifiering av bedömningarna

Den sista delen av undersökningen omfattade ett antal frågor avseende tidpunkten för en viss händelses inträffande. Den efterfrågade händelsen utgjorde i de flesta fall en kvantitativt preciserad omfattning av en viss utveckling. Exempel: "När svarar de utländska byggföretagen för 5 % av produktionen av byggnader och anläggningar i Sverige?"

I flera fall gavs bakgrundsinformation till frågorna i form av statistiska uppgifter om den hittillsvarande utvecklingen. Exempel: "Under perioden 1945-1969 (25 år) invandrade ca 800.000 människor till Sverige. När tror Du att ytterligare 800.000 invandrare har kommit till Sverige?"

Deltagarna besvarade frågorna genom att sätta ett kryss utefter en tidsaxel på en svarsblankett. Denna procedur upprepades. Före fjärde omgången tillställdes respondenterna uppgifter om övriga

deltagares bedömningar. Dessa uppgifter utgjordes av median- och kvartilvärden beräknade på panelens bedömningar. Resultatet från fjärde omgången visade, att bedömningarna hade förskjutits i riktning mot medianvärdet i tredje omgången. Detta framgår av figur 48.

I figur 48 representerar de streckade figurerna resultatet från omgång 3 och de heldragna resultatet från omgång 4. Varje figur begränsas av övre och nedre kvartilerna. Detta innebär, att minst 50 % av de avgivna bedömningarna faller inom den tidsperiod figuren anger. I fråga 4 visar den streckade figuren, att minst 50 % av deltagarna tror att den planerade boendetätheten är 2 rum per person år 1991 eller tidigare, 25 % tror att detta inträffar 1979 eller tidigare och 25 % att det inträffar 2001 eller senare. Minst 50 % tror att det inträffar mellan år 2001 och 1979. I omgång 4 har bedömningarna ändrats avsevärt (den heldragna figuren). Nu tror 50 % att den planerade boendetätheten är 2 rum per person någon gång inom perioden 1985-1991, medan endast 25 % tror att det inträffar 1985 eller tidigare. Detta är ett exempel på hur en ökad samstämmighet i en bedömning av en viss utvecklingstrend kan uppnås genom upprepade bedömningar med information mellan omgångarna. Före bedömningen i omgång 4 delgavs nämligen respondenterna resultatet från omgång 3 och med kunskap härom tog deltagarna på nytt ställning till frågorna.

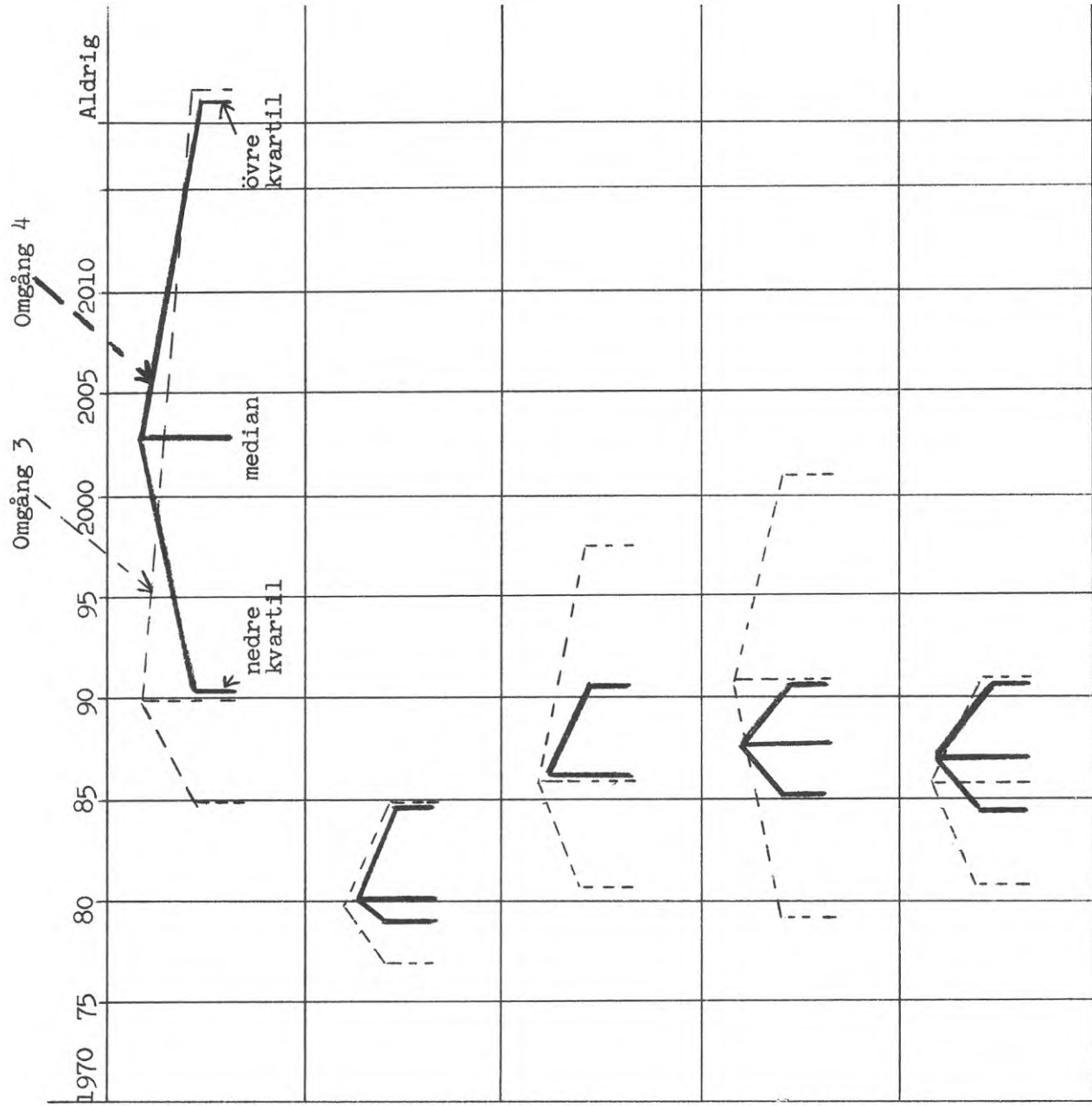
1. När tror Du att företagen i byggbranschen satsar 25 % av sina personalkostnader på utbildning av sin personal? (I utbildningskostnaden inräknas förlorad arbetstid samt kostnad för studiematerial och undervisning.)

2. Anställningsförhållandena i byggföretagen bedöms bli fastare i framtiden. När tror Du att mer än 75 % av all personal i byggföretagen har fast anställning och är månadsavlönade (eller har månadslön i kombination med prestationslön)?

3. När tror Du att 50 % av totala byggproduktionen sker genom totalentreprenad?

4. I dag planerar vi i Sverige för en boendetäthet av 0,7 personer per rum. När tror Du att vi planerar för en boendetäthet av 0,5 personer per rum (d v s 2 rum per person)?

5. För närvarande exporteras ca 1 % av byggnadsindustrins produktion av varor och tjänster. När tror Du att 5 % av byggnadsindustrins produktion av varor och tjänster exporteras?



Figur 48. Exempel på hur samstämmigheten i bedömningar utförda av en expertgrupp ökar när bedömningarna upprepas med kännedom om resultatet från föregående omgång.

Skattning av kompetens och tillförlitlighet

Kompetensskattning

När en undersökning spänner över ett så omfattande område som "byggnadsföretagens miljö" innebär det, att deltagarna kan betraktas som experter endast på en del av problemområdet. För att i någon mån erhålla en föreställning om vilken betydelse varje individuellt svar på en viss fråga skulle tillmätas, ombads deltagarna att skatta sin kompetens för det problem respektive fråga avsåg. Vid analysen av skattningarna visade det sig, att den skattade kompetensen för en viss person varierade med avseende på frågorna. Dessutom varierade den skattade kompetensen för en viss fråga med avseende på deltagarna i undersökningen. Vidare studerades sambandet mellan ändringen i bedömningen från omgång 3 till 4 å ena sidan och den skattade kompetensen. Det visade sig att ju högre den skattade kompetensen var, desto mindre var ändringen.

Tillförlitlighetsskattning

De händelser deltagarna ombads bedöma var av skiftande karaktär och kunde antas inträffa vid olika tidpunkter. Vissa trender ger upphov till säkrare bedömningar än andra. För att få en uppfattning om den tillförlitlighet deltagarna tillmätte sina bedömningar i olika frågor ombads de skatta tillförlitligheten för varje fråga. Begreppet 'tillförlitlighet' preciserades i den instruktion som tillställdes deltagarna.

"Med tillförlitlighet avses här den grad av tilltro Du har till Ditt svar (med statistisk terminologi Din subjektiva sannolikhet för att en viss händelse skall inträffa vid en given tidpunkt).

Observera att Ditt svar kan ha låg tillförlitlighet även om Du har hög kompetens inom det område frågan avser. Exempel: En meteorolog tillfrågas den 10 mars om hur hög temperaturen kommer att vara den 10 april på en viss ort med stora årliga temperaturvariationer. Meteorologen har hög kompetens inom det område frågan avser, men svaret har låg tillförlitlighet. Även mycket skickliga meteorologer har svårt att ge en tillförlitlig bedömning av temperaturen en månad i förväg på en ort med stora årliga temperaturvariationer. Omvändningen gäller också - ett svar

kan ha hög tillförlitlighet trots att svarsgivaren har relativt låg kompetens inom det område frågan avser."

Analysen av dessa skattningar visar att den skattade tillförlitligheten varierar mellan händelserna och personerna. Dessutom finns det ett samband mellan ändringen i bedömningarna från omgång 3 till 4. Ju högre den skattade tillförlitligheten var desto mindre var ändringen.

Resultatet från skattningarna av kompetens och tillförlitlighet tyder på, att användning av dylika skattningar kan öka värdet av den information man kan erhålla från en delfiundersökning. Det krävs dock fler experiment för att kunna fastställa nyttan av sådana skattningar.

Utformning av svarsblanketter

Ett syfte med delfimetoden är att få kvalitativa expertbedömningar avseende olika utvecklingstendenser. Genom att ställa frågorna på ett sådant sätt att svaren kan anges genom t ex ett kryss för ett visst svarsalternativ vinns flera fördelar. Den tid som åtgår att besvara frågorna minskas, vidare underlättas bearbetningen av resultatet och användningen av en statistisk resultatredovisning.

Antag att det i undersökningens explorativa fas angivits några utvecklingstrender som är av betydelse för byggnadsbranschen. Det kan då vara intressant att få en bedömning av hur starka dessa trender är under olika tidsperioder och vilken betydelse denna utveckling kan ha för byggnadsföretagen. Exempel på hur en svarsblankett kan utformas för detta fall ges i figur 49.

	Trendens styrka						Trendens betydelse för byggnadsbranschen			
	Omvänd ganska stark	Omvänd svag	Ingen trend	Svag	Ganska stark	Stark	Stor betydelse	Ganska stor betydelse	Liten betydelse	Ingen betydelse
<u>Trender</u>										
Utflyttningen söderut från Norrland fortsätter	Tidsperiod 1970 1975 1980 1990 2000									
Koncentration till ett tiotal centra	1970 1975 1980 1990 2000									
Fortsatt expansion för bilismen	1970 1975 1980 1990 2000									
Skiftarbete i byggnadsbranschen ökar	1970 1975 1980 1990 2000									
Krav på medinflytan- de ökar	1970 1975 1980 1990 2000									
Byggföretagens egen- reglverksamhet minskar	1970 1975 1980 1990 2000									

Figur 49.

Om denna utveckling inträffar	Kan den resultera i	Hur troligt är det att detta resultat kommer att vara en följd av utvecklingen?				Hur kommer effekten av denna konsekvens att vara?				
		med stor säkerhet	ganska troligt	möjligt	nästan omöjligt	mycket gynnsam	gynnsam	liten eller ingen betydelse	ogynnsam	mycket ogynnsam
Administrativ revolution genom framsteg inom datateknik, TV-teknik, nya former för arbetsledning, t ex målstyrning och självstyrande grupper, ökad användning av specialister	Ökad information om produkter, marknader och konkurrenter. Integrationsstendenserna accentueras, såväl de vertikala som horisontella Företagen måste medge större medinflytande och sprida ägandet i företagen Företagen måste vänja sig vid lägre vinstmarginaler Nya centrala funktioner. Mer centralstyrning Företagsstrukturen påverkas i riktning mot större enheter									

Figur 50. Svarsblankett för bedömning av sannolikhet och önskvärdhet av några tänkbara konsekvenser från en viss utveckling.

Om en viss utveckling inom ett givet område har bedömts trolig, är det viktigt att försöka utröna vilka konsekvenser detta kan ha för den egna verksamheten. Dessutom är det angeläget att försöka skaffa sig en uppfattning om sannolikheten för och önskvärdheten av att olika konsekvenser ska inträffa.

Figur 50 illustrerar hur en svarsblankett kan utformas för detta fall.

På motsvarande sätt kan svarsblanketter utformas för t ex bedömning av olika faktorer och åtgärders möjligheter att fördröja respektive påskynda en viss utveckling.

Delfimetoden - tillämpning i ett företag

Tidigare har i denna bilaga konstaterats att vi lever i ett samhälle, som blir allt mer komplicerat och där förändringar sker allt snabbare. Detta medför att större krav ställs på företagsledare, ifråga om kunskap och insikt om vad som sker, för att på ett framgångsrikt sätt kunna anpassa företaget till nya förhållanden och därigenom utnyttja de nya möjligheter förändringarna erbjuder. Ett sätt att tillföra företaget den kunskap och insikt som krävs är dels att knyta fler specialister till företaget, dels att i större utsträckning anlita extern expertis, t ex konsulter. Delfitekniken utgör en speciell metod för samverkan mellan experter, vilken i vissa avseenden är överlägsen andra metoder.

1. I en indirekt interaktion mellan experter enligt delfimetoden reduceras de negativa effekterna av de psykologiska faktorer, som inverkar på en gruppbedömning. Det intressanta är inte längre vem som säger något, utan vad som sägs. Bedömningarna går fram på sina egna meriter, inte bedömarnas.
2. I en delfiundersökning utnyttjas deltagarna effektivt genom att informationsflödet är styrt och mängden irrelevant information starkt reducerad.
3. Delfitekniken innebär en minimering av det psykologiska mot-

stånd, som förekommer vid ett konventionellt sammanträde. Genom att deltagarna är anonyma kan inga prestigemässiga hänsyn hindra dem att säga vad de tror.

4. I en delfiundersökning kan deltagarna vara geografiskt spridda. Detta medför att valmöjligheterna vid anlita av experter ökar.
5. Delfimetoden erbjuder ett sätt att anlita experter i större utsträckning än som eljest vore möjligt. Den möjliggör användning av en ny typ av information, nämligen kvantifierade, kvalitativa bedömningar utförda av en grupp experter. Denna typ av mjukdata är av speciellt värde i företagets långsiktiga planeringsverksamhet.
6. Delfitekniken medför också att fler personer på ett meningsfullt sätt kan engageras i företagets ledning, t ex vid fattandet av strategiska beslut.

Delfimetoden ersätter inte all konventionell gruppsamverkan, där direkt kontakt finns mellan gruppmedlemmarna. Den kan dock i vissa fall utgöra ett alternativ för t ex konferenser, sammanträden och seminarier, men bör i första hand betraktas som ett värdefullt komplement till dessa. Vissa faktorer begränsar användningen av delfimetoden vid problemlösning.

1. En delfiundersökning med ett flertal omgångar tar relativt lång tid. Metoden lämpar sig därför knappast vid lösning av problem, som kräver snabba beslut. (Detta förhållande kan dock komma att ändras genom användning av modern datateknik, där frågor och svar distribueras via dataterminaler.)
2. En delfiundersökning kräver ingående förberedelser och är därför föga lämplig vid ofta återkommande problem.
3. Stora krav ställs på undersökningsledningens förmåga och metodkunskap. Genom val av experter, formulering av frågor, sammanfattning av gruppens bedömningar samt utformning av feedback-

informationen styrs undersökningen. Om inte försöksledningen är väl införstådd med de metodologiska problem som är förknippade med denna process föreligger stora risker för en icke önskvärd styrning och undersökningens resultat kan därigenom snedvridas. Vid mer komplicerade problem bör ledningen av en delfiundersökning ligga i händerna på en grupp bestående av personer, vilka är väl insatta i undersökningsproblemet's olika delar. Vidare bör en person med grundliga kunskaper om delfimetoden ingå i ledningsgruppen för att säkra en tillfredsställande lösning på de metodologiska problem som kan förväntas uppstå.

I de aktiviteter inom ett företag, vilka är inriktade på att styra verksamheten på lång sikt, kan delfitekniken komma till användning för två skilda ändamål. För det första kan metoden användas som ett pedagogiskt hjälpmedel för att öka de anställdas kunskap och medvetenhet om företagets omvärld.

I det andra syftet med en delfiundersökning används delfimetoden som ett instrument för spaning in i framtiden.

Ett företags långsiktiga problem bör inte vara endast ett fåtal förunnat att brottas med. För att på ett framgångsrikt sätt kunna tackla de problemkomplex ett företag ställs inför är det nödvändigt, att de anställda är medvetna om företagets situation och engagerade i dess strävan att på ett fruktbart sätt möta förändringarna. Delfimetoden erbjuder ett hjälpmedel att vidga de anställdas referensramar och att öka deras motivation att bidra till en gynnsam utveckling av företaget.

Flertalet anställda kan med hjälp av denna metod engageras t ex i en meningsfull diskussion om företagets mål. Genom att var och en av de anställda deltar i målformuleringsprocessen och får sina individuella synpunkter beaktade samtidigt som övrigas synpunkter redovisas och tas till utgångspunkt för nya överväganden skapas förutsättningar för en aktiv uppslutning kring de mål, som så småningom utkristalliseras. Genom att låta vissa synpunkter bli

föremål för upprepade bedömningar i flera omgångar mellan vilka föregående omgångs resultat återföres, konvergerar bedömningarna i regel mot vissa uppställda mål och en hög grad av samstämmighet kan härigenom skapas om företagets mål.

Delfimetoden kan också användas som en kikare för att på ett tidigt stadium upptäcka förändringar i företagets omvärld. Inför strategiska beslut, vilka binder företagets resurser och produktionsinriktning på lång sikt, är det önskvärt att ha tillgång till goda prognoser och tillförlitlig information om vilka förändringar som kan tänkas inträffa och få en uppfattning om de konsekvenser dessa kan leda till för företaget. Val av produktionsinriktning, specialiseringsområde, geografisk marknad samt satsning på forskning och utvecklingsprojekt är exempel på några strategiska beslut. Skall vi satsa på enfamiljshus eller broar, bör vi specialisera oss på sjukhus eller bör vi behålla en diversifierad produktion? Vilka möjligheter har vi att sanera slum i Calcutta, bygga rekreationsanläggningar i Västeuropa eller pipelines i Australien? Bör vi investera tio miljoner i utveckling av ett effektivare material för bullerdämpning, på en ny konstruktion av stommaterial i plast eller på utbyggnad av vår marknadsföringsorganisation?

Exempel på ett problem där delfimetoden kan vara lämplig

Utgångsläge

Ett företag har genom grundläggande studier av sin specifika kompetens och genom intensiva diskussioner om företagets mål kommit fram till att företagets övergripande mål kan formuleras: "Företaget skall producera en god boendemiljö under restriktionen att en tillfredsställande lönsamhet uppnås".

Boendemiljö definieras i vid bemärkelse. Däri ingår t ex både yttre och inre miljö.

För att kunna uppnå det uppställda målet måste man veta vad som karakteriserar en 'god boendemiljö'. Man måste med andra ord skaf-

fa information om vilka krav de potentiella konsumenterna av företagets produkter kan förväntas ställa på sin boendemiljö för att bli tillfredsställda därmed. Med tanke på att bostäder och boendemiljö är produkter med lång livslängd och då företaget strävar efter att tillmötesgå de krav på boendemiljö som kan förväntas under hela den tid produkterna användes, gäller det att skapa sig en uppfattning om dels de krav dagens konsumenter ställer, dels de krav morgondagens konsumenter kommer att ställa. Utifrån en beskrivning härav har företaget sedan förutsättningar att anpassa sina produkter till dessa krav.

För att få en uppfattning om det problemkomplex som inrymmer i begreppet boendemiljö, görs först en litteraturstudie. Man går igenom ett antal tidskriftsartiklar och några utredningar. Resultatet av denna studie är att det dels finns en mängd olika synpunkter som i viss mån strider mot varandra, dels att problemet är så mångfasetterat, att det krävs medverkan av ett flertal experter representerande olika kunskapsområden för att ge problemet tillfredsställande belysning. Man övervägar att sammankalla ett antal experter till en konferens eller genomföra en delfiundersökning. Flera saker talar för en delfiundersökning.

1. Det kan vara svårt att inom en rimlig tid utverka medverkan av de experter som är aktuella. En delfiundersökning däremot kräver inte personlig närvaro på en viss plats och behöver inte uppta så stor del av deltagarnas tid.
2. Inför en konferens bör deltagarna skriva ner sina synpunkter i form av text en uppsats. I en delfiundersökning svarar deltagarna på frågor i en intervju eller via en enkät. Detta kräver en avsevärt mindre tidsinsats från experterna och bör därför vara billigare och göra det lättare att engagera de ofta mycket upptagna personer det här rör sig om.
3. I en diskussion om gemensamma bedömningar vid en konferens inverkar en mängd psykologiska faktorer, vilka kan snedvrída de resultat man kommer fram till. Genom delfimetoden reduceras

riskerna för dylika negativa effekter. Det är lättare att nå fram till kvantifierbara bedömningar från hela expertgruppen vid en delfiundersökning.

Företaget beslutar att genomföra en delfiundersökning och utarbetar en plan för denna undersökning, vilken innehåller följande punkter:

1. En konsult med erfarenhet av delfiundersökningar kontaktas och får i uppdrag att ge synpunkter på metodologiska problem.
2. En referensgrupp inom företaget tillsätts. Dess uppgift blir att styra valet av frågor genom att ge synpunkter på vad som är intressant från den information experterna ger i intervjuerna.
3. Sekreteraren i referensgruppen får i uppgift att ge förslag på experter, genomföra muntliga intervjuer, utarbeta frågeformulär och sammanfatta gruppens bedömningar. Till sin hjälp har han dels referensgruppen, som ger synpunkter på innehållet i frågorna och sammanfattningar, dels konsulten, vilken ger synpunkter på metodproblemen.
4. Val av expertpanel. Den litteraturstudie som redan genomförts visar att deltagarna i undersökningen bör representera många olika kunskapsområden, t ex sociologi, psykologi, medicin, arkitektur, teknologi och ekonomi. Vidare bör olika intresseorganisationer vara representerade, t ex hyresgästernas riksförbund, fastighetsägarna, olika åldersklasser - såväl pensionärer som ungdom. Namn på deltagarna hämtas från debatten i massmedia, publicerade forskningsrapporter, kontakter med olika organisationer.
5. Första omgången genomförs med hjälp av intervjuer. Sekreteraren besöker varje deltagare och ställer ostrukturerade frågor. Samtidigt erhåller experten svar på sina frågor om undersökningens syfte.

6. När alla intervjuerna (15 - 30) genomförts görs en skriftlig sammanställning av den information, som har kommit fram. Denna sammanställning tillställs dels expertpanelen, dels referensgruppen, vars medlemmar utifrån denna ger förslag till preciserade intressanta frågeställningar. Mot bakgrund härav utarbetas ett frågeformulär, som tar sikte på att få fram kvantifierbara bedömningar avseende t ex styrkan i vissa trender, sannolikheten för och önskvärldheten av olika utvecklingsmöjligheter samt konsekvenserna av vissa centrala händelser. Vidare uppskattningar av tidpunkter för olika händelsers inträffande. Dessutom ombeds deltagarna skatta sin kompetens att besvara olika frågor.
7. Frågeformulär för omgång 2 skickas ut och besvaras av deltagarna. En sammanställning av resultatet, uttryckt i statistiska termer, görs, vilket tillsammans med frågeformuläret i omgång 2 återförs till deltagarna. Dessa ombeds nu att på nytt ta ställning till frågorna med beaktande av de redovisade gruppresultaten.
8. När resultatet från tredje omgången är sammanfattat avgörs huruvida undersökningen ska fortsätta ytterligare en omgång eller ej.
9. Resultatet av undersökningen läggs sedan till grund för en intensifierad diskussion om vilken produkttyp, marknad och utvecklingsprojekt företaget bör satsa på.

Man har nu fått en bakgrundsinformation vilken underlättar avgränsningen av antalet tänkbara utvecklingsprojekt. Dessa olika projekt kan sedan vägas mot varandra med hjälp av traditionella investerings- och prognosmetoder för att få fram de slutliga projekten. Även i denna fas kan delfitekniken användas vid t ex framtagningen av de subjektiva bedömningar som ingår i beslutsunderlaget.

Sammanfattning

Orsakerna till ökad samverkan i grupp kan sökas i dels den allt mer komplicerade och ständigt föränderliga miljö företagen verkar i, dels i insikten om att ju fler som deltar i beslutsprocessen desto fler kan förväntas aktivt stödja de beslut som fattas.

För att möjliggöra ett effektivt utnyttjande av de enskilda gruppmedlemmarnas kunskaper och insikter i en viss fråga har nya gruppbedömningsmetoder kommit till användning. En av dessa - delfimetoden - utmärks av att interaktionen mellan gruppmedlemmarna är indirekt. Genom att deltagarna är anonyma reduceras effekten från dominant personer. Kontrollerad information reducerar störningar, och användning av statistisk representation av gruppsvaret är ett sätt att reducera grupstrycket.

En jämförelse mellan delfimetoden och konventionella metoder för gruppssamverkan görs i nedanstående figur.

	Delfimetoden	Konventionell metod
Kontaktform mellan gruppmedlemmarna	Indirekt	Direkt
Sätt att uttrycka sig	Skriftligt	Muntligt
Fördelar	Reducerar effekten av <ul style="list-style-type: none"> status, majoritetstryck, prestige, förmåga att uttrycka sig, självssäkerhet, socialt stöd Deltagarna kan vara geografiskt spridda	<ul style="list-style-type: none"> - snabb, - lite förberedelser krävs
Nackdelar	Kräver ingående förberedelser, relativt lång tid krävs, Risk för icke önskad påverkan från försöksledningen	Risk för negativ effekt av <ul style="list-style-type: none"> status, majoritetstryck, förmåga att uttrycka sig, självssäkerhet, prestige, Kräver personlig närvaro

Figur 51. Jämförelse mellan delfimetoden och konventionella metoder för gruppssamverkan.

Delfimetoden har hitintills främst använts för framtidsbedömningar, men metodens egenskaper medför att den kan bedömas lämplig även för andra ändamål.

Delfimetodens fördelar kommer bäst till uttryck när bedömningarna innefattar:

1. Medverkan av flera experter - interna och externa.
2. Frågor där det inte finns några 'rätta' svar.
3. Uppslutning kring den på bedömningar rekommenderade åtgärden bedöms väsentlig.
4. Framtagandet av nya okonventionella idéer och synpunkter.

Förutom framtidsbedömningar kan policy- och målfrågor, strategival samt marknadsbedömningar anges som exempel på några problemtyper där delfitekniken med fördel bör kunna användas.

R27: 1973

Denna rapport avser anslag E 432 från Statens råd för byggnadsforskning till Svenska Byggnadsentreprenörföreningen.

Försäljningsintäkterna tillfaller fonden för byggnadsforskning.

Distribution: Svensk Byggtjänst, Box 1403, 111 84 Stockholm

Grupp: produktion

Pris: 31 kronor