

# Konsultens roll i långsiktsplaneringsarbetet

---

Av Göran Nilsson\*

*Vid långsiktsplanering anlitas ofta konsulter som utredare och experter. Om en konsult anlitas som expert på långsiktsplaneringsfrågor kommer denne att spela en annan roll; förändringsagentens. Detta innebär att konsulten genom informationsförmedling mellan företaget – ledningssystemet – och dess omgivning kommer att arbeta för att ändra företagets beteende och organisationsstruktur, så att det kommer att råda överensstämmelse mellan företagets behov och omgivningens krav. För att konsulten skall kunna upptäcka – definera – företagets problem och utforma de strategier och den organisationsstruktur som kan lösa problemen bör han följa vissa principer om förändring av sociala system: 1) principen om den strategiska arbetsgången, 2) principen om lagarbetet och 3) principen om arbetets fasindelning. Konsultens arbete är inte avslutat härmed. Först när de nödvändiga förändringarna är genomförda är konsultationsarbetet slutfört. Konsulten måste därför arbeta på ett sådant sätt att ledningssystemet upplever förändringarna som nödvändiga.*

*Denna artikel innehåller principer om hur en konsult bör arbeta för att kunna spela sin roll som förändringsagent. Principerna bygger på referenslitteratur, som angetts i slutet av artikeln samt på artikelförfattarens erfarenheter från konsultationer i långsiktsplaneringsfrågor.*

---

1) Fil. lic., organisationskonsult, doktorand vid Företagsekonomiska institutionen vid Lunds Universitet, Lund. Artikel inlämnades till Erhvervs-økonomisk Tidsskrift den 15 oktober 1971.

# Konsultens roll i långsiktsplaneringsarbetet

---

Av Göran Nilsson\*

*Vid långsiktsplanering anlitas ofta konsulter som utredare och experter. Om en konsult anlitas som expert på långsiktsplaneringsfrågor kommer denne att spela en annan roll; förändringsagentens. Detta innebär att konsulten genom informationsförmedling mellan företaget – ledningssystemet – och dess omgivning kommer att arbeta för att ändra företagets beteende och organisationsstruktur, så att det kommer att råda överensstämmelse mellan företagets behov och omgivningens krav. För att konsulten skall kunna upptäcka – definera – företagets problem och utforma de strategier och den organisationsstruktur som kan lösa problemen bör han följa vissa principer om förändring av sociala system: 1) principen om den strategiska arbetsgången, 2) principen om lagarbetet och 3) principen om arbetets fasindelning. Konsultens arbete är inte avslutat härmed. Först när de nödvändiga förändringarna är genomförda är konsultationsarbetet slutfört. Konsulten måste därför arbeta på ett sådant sätt att ledningssystemet upplever förändringarna som nödvändiga.*

*Denna artikel innehåller principer om hur en konsult bör arbeta för att kunna spela sin roll som förändringsagent. Principerna bygger på referenslitteratur, som angetts i slutet av artikeln samt på artikelförfattarens erfarenheter från konsultationer i långsiktsplaneringsfrågor.*

---

1) Fil. lic., organisationskonsult, doktorand vid Företagsekonomiska institutionen vid Lunds Universitet, Lund. Artikel inlämnades till Erhvervs-økonomisk Tidsskrift den 15 oktober 1971.

## 1. Principen om den strategiska arbetsgången

Principen om den strategiska arbetsgången är den metodologiska basen för alla förändringar av sociala systems beteende. För att förändringar skall komma till stånd och tillväxt-störningar elimineras är det väsentligt att en förändringsagent – utomstående konsult – utväxlar information inom systemet. Enligt principen om den strategiska vägen för informationsutväxling skall konsulten arbeta tillbaka och fram från centrum – ledningssystemet – till »periferin» och vice-versa.

Vid långsiktsplanering för ett företag utgörs systemet av företaget – centrum – och de aktörer i företags omgivning som påverkar eller kan komma att påverka företags mål – periferin. Med företags mål avses de relationer företaget eftersträvar till aktörerna. En konsult i långsiktsplanering bör därför börja långsiktsplaneringsarbetet med att formulera en företagspolitik som fastställs av företags ledningssystem. I företagspolitiken bör anges vilka aktörer som är kritiska för företags tillväxt – upplevs som problem av ledningssystemet – vilka relationer företaget eftersträvar till aktörerna, hur de eftersträvar relationerna kan uppnås – inklusive prioritering av expansionsmöjligheter – samt hur företaget kan mäta måluppfyllelsen. Anledningen till att kriterier för prioritering av expansionsmöjligheter bör utarbetas är att det ofta är omöjligt att bedöma det ekonomiska utfallet av en affärsidé förrän den prövats på marknaden. Vid prioritering av affärsidéer krävs därför andra kriterier än avkastning på investerat kapital.

Konsulten bör därefter vända sig till periferin genom att undersöka hur t. ex. kunderna, distributörerna och konsumenterna upplever sin situation och kan tänkas agera. Ett ändrat kundbeteende kan skapa expansionshinder eller möjligheter för företaget och insikten om varför kundbeteendet ändras kan generera nya handlingsalternativ för företaget. Det är t. ex. ofta beroende på bristande kunskap om kunderna och den situation dessa befinner sig i som gör att så många nya produkter misslyckas på marknaden. Kunskapen från undersökningen av periferin skall återföras till ledningssystemet på ett sådant sätt att det framgår hur företaget påverkas. Information är i sig självt meningslös; först när det visats hur den påverkar företaget får den mening. Vid återföringen av information till ledningssystemet bör följande principer användas:

- 1.1. I en osäker värld skall man planera mot osäkerhet genom att beskriva möjliga – alternativa – framtidsbilder. Härigenom får man underlag för genererandet av alternativa handlingsalternativ och kan skapa tillräcklig variationsrikedom för att styra en föränderlig värld.

- 1.2. De alternativa framtidsbilderna bör byggas upp kring alternativa maktstrukturer – t. ex. kundstrukturer eller konkurrensstrukturer. Anledningen härtill är att de faktorer som är av betydelse för ett företags säkerhet först måste påverka det maktpolitiska systemets olika aktörer. Vidare är de åtgärder ett företag kan vidtaga för att eliminera hot beroende på maktstrukturen i systemet.
- 1.3. De nya handlingsmöjligheter som alternativa maktstrukturer kan generera bör betraktas som expansionshot, eftersom ett företag i krissituationer *måste* agera på ett lagbundet sätt. Härigenom blir den första prioriteringen av företagets expansionsmöjligheter – åtgärder för att eliminera hindren – *givna*. Självreglerande system – som individer, grupper och organisationer – är underkastade omständigheter som synes tvingande och till vilka de reagerar på ett lagbundet sätt men kan trots detta agera adaptivt genom möjligheten att fatta vissa, fast begränsade, kreativa beslut.

## 2. Principen om lagarbetet

Konsultens definition av företagets situation skall konfronteras med ledningssystemets. Resultatet av denna konfrontation bör vara vägledande för det fortsatta långsichtsplaneringsarbetet. Det kan t. ex. vara nödvändigt att undersöka nya områden av företagets periferi. Företag inom andra branscher än det studerade företagets kan kanske utvecklas på ett sådant sätt att de i framtiden kommer att bli konkurrenter till det studerade företaget. Det kan vara nödvändigt för företaget att undersöka expansionsmöjligheter inom nya marknader. Överhuvudtaget lever företag i en multivetenskaplig miljö, varför behovet av experter torde bli nödvändigt när långsichtsplaneringsarbetet lämnar konsultens grova undersökning av företagets situation och påbörjar specialundersökningar. Konsulten kommer då att arbeta i ett team av experter och det blir nödvändigt för konsulten att vara expert på undersökningsmetodik om långsichtsplaneringsarbetet skall bli effektivt. Om företagets framtida konkurrensstruktur skall specialundersökas kan man t. ex. behöva analysera nuvarande och potentiella konkurrenters »karaktär» och den situation de befinner sig i. Härigenom kan man bedöma vilka de framtida konkurrenterna kan tänkas bli och hur dessa kan tänkas agera. Med företagets »karaktär» avses deras storlek, ägarförhållanden, verksamhetsinriktning, utvecklingslinjer och starka sidor. Situationsanalysen bör framför allt belysa företagets tänkbara utvecklingsresurser för olika utvecklingslinjer och motståndet mot resp. utveckling. Förändringsgraden är beroende av de krafter som driver utvecklingen och motståndet mot förändringen.

Skall företaget studera nya marknader bör man studera »expansiva sektorer». Med expansiva sektorer avses positiva förändringar av värderingar i samhället, dvs. nya eller förstärkta attityder som en viss grupp individer eller organisationer är villiga att göra uppoffringar för. När vissa värderingar blir svåra att uppnå – börjar upplevas som problem – förstärks attityden till värderingarna och individerna eller organisationerna blir villiga att betala mer för att realisera värderingarna. Härmed har en expansiv sektor uppstått. De principer som bör tillämpas vid analys av expansionsmöjligheter inom expansiva sektorer är:

- 2.1. Undersök miljöförändringar i det operativa sammanhanget med en värdering när det gäller en ekonomisk-teknisk, en social, en demografisk eller en politisk förändring som ökar kostnaden att eftersträva realiserandet av en viss värdering.
- 2.2. Undersök beskaffenheten av denna ökade kostnad i syfte att förstå vilken sorts svårigheter och spänningar det förorsakar ett eftersträvande av ifrågavarande värdering.
- 2.3. Undersök den tänkbara lösningen på svårigheterna och spänningarna under beaktande av samhällets behov – dvs. samhällets oavbrutna strävan efter realiserandet av vissa grundläggande värderingar.

Den information som genom olika undersökningar och undersökningsmetoder har kommit till företagets förfogande skall användas för att fastställa företagets operativa mål; framtida verksamhetsinriktning, omsättning, vinst, utvecklingsprojekt för olika organisationsenheter samt företagets organisationsstruktur. Vid upprättandet av organisationsstrukturen bör följande procedur följas: gruppering av aktiviteter till enheter, upprättandet av integrationsmedel och struktureringen av de individuella enheterna. Organisationsstrukturen bör uppgöras så att man erhåller överensstämmelse mellan för lönsamheten kritiska olikheter i företagets miljö och företagets grundläggande strukturering i enheter. Olika organisationsenheter kan tjäna pengar på olika sätt och man skall undvika att sammanföra verksamhetsgrenar, för att t. ex. erhålla stordriftsfördelar, på ett sådant sätt att deras möjlighet att drivas vinstgivande elimineras. Vidare bör företaget struktureras så att man erhåller överensstämmelse mellan säkerheten i omgivningen och integreringen av organisationsenheterna, t. ex. val av planeringsmetod. Slutligen bör de olika organisationsenheterna struktureras så att man erhåller överensstämmelse mellan miljöns och strategins krav på företagets verksamhet och företagets möjlighet att utföra arbetsuppgifterna.

### 3. Principen om långsiktsplaneringsarbetets fasindelning

Förändringsprocessen i en organisation bör indelas i faser för att bli effektiv. Man bör betrakta långsiktsplaneringsarbetet som en inlärningsprocess genom interaktionen mellan företag-konsult-miljö som leder fram till en förändring av företagets beteende och struktur. Följande faser bör ingå i långsiktsplaneringsarbetet:

- 3.1. Tillträde och introduktion av konsulten. I denna fas bör konsulten utforma företagspolitiken genom att insamla information om organisationens historiska utveckling och intervjua personer som kan väntas ha god överblick och åsikter om vilka företagets problem är och hur dessa uppstått. Vidare bör överenskommelse träffas mellan konsulten och företaget om kostnader och andra konsekvenser av konsultationerna samt om planen för undersökningen av periferin.
- 3.2. Orientering. I denna fas bör konsultens allmänna definition av företagets problem jämföras med ledningssystemets och en plan för det fortsatta utredningsarbetet bör uppgöras.
- 3.3. Lokalisering. I denna fas bör konsulten försöka förklara orsakerna till företagets problem, alternativa framtidsbilder bör presenteras, hot mot företagets överlevande och tillväxt bör beskrivas och expansionsmöjligheter bör genereras.
- 3.4. Konstruktion av handlingsprogram. Konsulten skall visa vad som *måste* ändras och hur detta skall gå till. Då det finns flera olika sätt att lösa företagets problem – t. ex. flera expansionsmöjligheter – skall dessa prioriteras. Om vissa åtgärder *måste* genomföras ifall företaget skulle hamna i en viss situation, skall situationen definieras och relateras till åtgärden.
- 3.1. Avvecklingen av konsultuppdraget. I denna fas bör man diskutera när konsulten bör lämna företaget. Härvid bör man följa principen att konsulten skall följa upp långsiktsplanen. Detta kan endast ske genom att konsulten stannar en lång tid i företaget.

### *Referenser*

1. Baier, K. & Rescher, N.: Values and the Future. New York, 1969.
2. Bennis, W. G., Benne, K. D. & Chin, R.: The Planning of Change. New York, 1969.
3. Centralförbundet Folk och Försvar, Alternative Framtider. Stockholm, 1971.
4. Churchman, C. W.: On the facility, telecity and morality of Measuring Social Change. Space Science Laboratory. Internal Working Paper No. 120, August 1970.
5. Dalton, G. W., Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W.: Organizational Structure and Design. Illinois, 1970.
6. Hutte, H.: Sociatry of Work. Assen, 1967 /Stencil/.
7. Nilsson, G. I.: Företagsstrategier, en jämförelse mellan strategival inom några svenska branscher. Lund, 1971.
8. Nilsson, G. I.: Organisationsplanering, en fallstudie. Lunds Universitet, 1971 /Stencil/.
9. Rhenman, E.: Företaget och dess omvärld. Lund, 1971.
10. Silverman, D.: The Theory of Organizations. London, 1971.
11. Thompson, J. D.: Organizations in action. New York, 1967.
12. Wright, W.: An Analysis of the Business Outlook, Business Forecasting in Practice. New York, 1966.