

Erfaringer omkring langtidsplanlægningens sammenhæng med målsætningsproblematikken og en strategisk organisationsudvikling

Af Chr. Sonne-Schmidt*)

De erfaringer, som artiklen giver udtryk for, er stort set hentet fra Thrige-Titan's langtidsplanlægning. Resumé

Den generelle begrundelse for en langtidsplan er et behov for en strategisk styring af ressourcer, som bindes over en lang årrække.

Planlægningen bygger på en kapacitetsbehovs- og evnemodel, hvor der tages udgangspunkt i en målsætning og dertil hørende politikker.

Langtidsplanlægningsproceduren er særlig uddybet m.h.t. opbygningen af en organisationspolitik. Under opbygningen anvendtes som værktøj målsætningsmatricen, der sikrer en overensstemmelse mellem den stillede målsætning og de senere opstillede politikker. Politikken indhold anses i denne forbindelse for et strategisk styringsmiddel, for at kunne tackle en ændringernes verden. Der er i artiklen lagt særlig vægt på organisationen og dens udvikling set i relation til langtidsplanen. Det skal tilføjes, at der i artiklen ikke er gjort litteraturhenvisninger, da den overvejende del af de indvundne erfaringer er en frugtbar interaktion af ideer gennem personlige kontakter.

Hvorfor - langtidsplan

Når vi i Thrige-Titan hvert år udarbejder en langtidsplan, hænger det sammen med en række overvejelser. Den alt afgørende begrundelse er, at vi arbejder med kapitalressourcer, hvis bindingsperiode (eller hvis fleksibilitet) er af en sådan længde, at en planlægning over et længere tidsrum er nødvendig.

*) Økonomisekretær Thrige-Titan A/S. Artiklen modtaget januar 1973.

Da T-T består af en egenprodukt- og en handelsenhed, som følge af samarbejdsaftalen med ASEA, kan man umiddelbart påstå, at en handelsvirksomhed med udelukkende lagerresourceproblemer ikke har behov for en langtidsplan. Langtidsplanen dækker begge områder, altså også handelsvirksomheden, på grund af egen- og ASEA-produkternes sammenhæng, men ikke mindst på grund af handelsvirksomhedens investeringsprægede salgsvare.

Gennem langtidsplanen bliver en række ønskelige tilstande koordineret og prioriteret. Denne prioritering giver sig udslag i et eller flere målvalg, som skal tilfredsstille en række af de interessegrupper, der er tilknyttet virksomheden.

En yderligere begrundelse er, at langtidsplanen giver et økonomisk overblik over virksomheden i planlægningsperioden i form af drifts-, investerings-, personale- og statusbudgetter.

Denne konsekvensberegning og de dermed forbundne værktøjer er man tit tilbøjelig til at overgå yderst let i de kurser, der kører omkring langtidsplanlægning. Årsagen kan dels tilskrives, at det generelle i en langtidsplan som målsætning, politik, strategi, organisationsudvikling er langt lettere at kommunikere ud end det hårde arbejde med for eksempel driftsbudgetter. Men jeg vil ikke undlade en understregning af, at langtidsplanen er et hårdt arbejde, som man skal holde sig fra, hvis man ikke har fuld kontrol med de interne regnskaber og budgettet for det kommende år. Kan man ikke finde ud af, hvor man står, og hvad man ønsker og planlægger på helt kort sigt, ja så er jorden ikke gødet for en frugtbar langtidsplan.

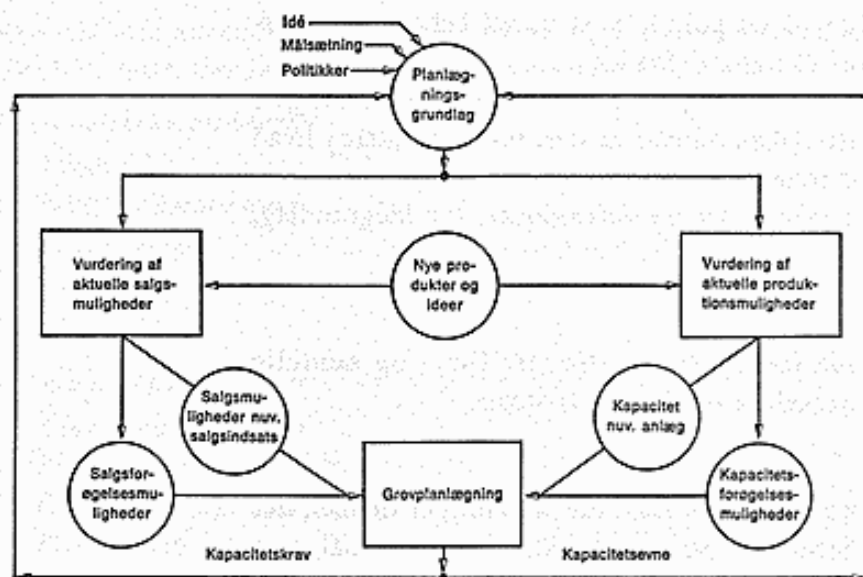
Hvordan - langtidsplan

Mine forudsætninger for at beskrive arbejdet omkring en langtidsplan er stort set på basis af erfaringer fra T-T. I T-T arbejdes der principielt med en decentral langtidsplan, d.v.s. at virksomhedens enkelte afdelinger og fabrikker deltager aktivt i udformningen af langtidsplanen. Selve arbejdet med indsamlingen foregår centralt gennem økonomifunktionen, som dog ikke er bundet til kun at være sekretariat.

2.1. *T-T's model 72*

Den første langtidsplan i T-T blev udarbejdet i 1970 med deltagelse af hele organisationen. Året efter var behovet for en yderligere uddybning ikke særlig udpræget, hvilket gav sig udtryk i, at langtidsplanen var mere centralt præget og gående stærkt på produktudvikling og de projekter, som dette medførte.

I 1972 var modellen som vist i figur 1, der er udviklet sammen med Jydsk Teknologisk Institut.



Figur 1.
Planlægnings-
model 72

Planlægningsarbejdet tog sit udgangspunkt i formuleringen, revideringen og prioritering af T-T's idégrundlag og målsætning. Udformningen foregik i T-T's direction og blev forudsætningen for den centrale langtidsplan. Samtidig med selve langtidsplanlægningen skulle en række politikområder behandles. Et kort opriids af indholdet kan afklare fremgangsmåden, idet det konkrete indhold udelades.

T-T's idégrundlag: Tilfredsstillelse af behovet for elektriske energitransmission med tilknyttede funktioner.
(dækker stort set)

T-T's målsætning
består af 11 delmål:

1. Vækst
2. Økonomi (rentabilitet m.v.)
3. Salg- og markeds mæssig stilling
4. Reparation og service
5. Produktion og teknologi
6. Indkøb
7. Udvikling og forskning
8. Administration og styring
9. Organisation
10. Image og offentlighed
11. Koncernen

Til opbakning af disse 11 delmål følger en række politikker og strategier, f. eks. prispolitik for et bestemt produkt på forskellige segmenter, organisationspolitik og indkøbspolitik.

Det principielle bag valget af en politik er et udtalt behov for en afgrænsning af en række handlingsmuligheder.

Inden en fastlæggelse af målsætning og politikker er det naturligvis vigtigt, at man gør sig klart (ikke mindst de som skal formulere) hvad disse begreber indeholder samt deres definition.

Bag målsætningsbegrebet skjuler sig tre definitioner, for idégrundlag, målsætning og politik.

– *Idégrundlag*

Ved en virksomheds idé forstås det øverste mål for – og samtidig begrænsning af virksomhedens samlede aktiviteter.

– *Målsætning*

Begrebet målsætning kan defineres som: »En samling af delmål, der konkretiserer virksomhedens idé ved at udtrykke de ønsker/mål, som virksomhedens væsentligste interessegruppe forudsætter tilgodeset som betingelse for deres fortsatte tilknytning til organisationen.«

– *Politik*

Ved politik forstås: »En samling principper eller retningslinier, der danner ramme om eller grundlag for beslutningstagning og problemløsning inden for et eller flere funktionsområder, med det formål at opnå en given målsætning.«

Med målsætningen i den ene hånd og model 72 i den anden begyndte det decentrale arbejde.

Der pudses af og tilpasses på de løbende informationer og analyser både på salgs- og produktionssiden. Det gav mulighed for en problemformulering for de forskellige produkter, afdelinger og fabrikker. Analysefasen foregår centralt og bliver »kørt ud« i organisationen før selve planlægnings- og strategifasen for henholdsvis kapacitetskrav og kapacitetsevne. Koordineringen – Grovplanen sker centralt, idet den groveste afslibning er foregået under selve planlægningsfasen.

Grovplanlægningen er ensbetydende med, at alle delbudgetterne samles og T-T's økonomiske langtidsplan udarbejdes og har som hovedindhold: Driftsbudget, pengestrøm og status, investeringer, lønsomhed, personaleplan og omsætningsbudgetter.

Som afslutning på dette afsnit skal det understreges, at man under udarbejdelsen af en langtidsplan skal undgå at løbe ind i tallenes hekseri, så langtidsplanen kun bliver tal og ikke en beskrivelse, planlægning og strategisk styring af virksomheden i en foranderlig verden.

2.2. *Målsætningsproblematik*

For langtidsplanen var den skrevne målsætning uundværlig, hvilket skyldes den decentrale opbygning.

Men når man anvender en målsætning som udgangspunkt for en langtidsplan, opstår der løbende en række problemer:

Kapacitetskravsproblemer

1. Tilstrækkelige salgspolitikker
2. Ressourcebehovsplan
3. Salgsstrategi
4. Optimal ressourceudnyttelse
5. Salgsprofil

Kapacitetsevneproblemer

1. Teknologisk forecast
2. Produktions proces filosofi
3. Rationaliseringsmålsætning – kvantificering
4. Procesprofil
5. Miljø
6. Organisation

Viser det sig så, at man ikke med det nuværende og kommende produktprogram kan opfylde målsætningen, som fremgår af langtidsplanen, betyder det et vacuum, som må udfyldes enten ved en revidering af salget eller af produktionssiden.

Den strategi for aktiviteter, som fremgår af en langtidsplan, dækker over en løsning af de problemer, som analysefasen har afsløret og sat overfor målsætningen.

De opstillede strategier skal dels nedbryde hindringer for en fortsat udvikling og delvis stable nye udviklingsområder på benene.

Som generelle problemer i en målsætningsprocedure kan nævnes:

- Kvantificering
- Politik – tilstrækkelighed
- Strategisk planlægning (tid for aktiviteter)
- Ressourcernes nuværende formåen
- Vurdering af politik/strategi – valgets mulige resultat
- Optimisme – tidshorisont

Organisation

3.1. *Generelt*

Den særlige vurdering af de eksterne påvirkninger, som i stor udstrækning burde være indeholdt i langtidsplanen, bliver først rigtigt foretaget under planlægningen vedrørende organisationen.

Den målsætning, som står for organisation, er ikke kvantificerbar, men udtrykker et ønske om en tilstand.

Målsætningen består af to forhold:

1. Det vi vil
2. Det vi bør

som skal sammenholdes med:

3. Det vi kan

ved hjælp af de nuværende ressourcer og aktiviteter. Som det alt overdækkende ser vi

4. Det fantasien kan

hvilket skal omfatte alle mulige mål og ønskelige tilstande, men ikke mindst skal fantasien anvendes, når det drejer sig om udformningen af politikker og aktiviteter.

I denne glidende overgang fra mål, ønskelige tilstande, politikker, strategier til konkrete besluttede aktiviteter, er der et stort behov for adfærdsvidenskabens teorier og undersøgelser.

3.2. T-T's målsætning for organisationen er

1. at være en attraktiv arbejdsplads med et arbejdsklima og miljø, der fremmer den enkeltes positive indsats.
2. at udvikle medarbejderne til at være målrettede, virksomhedsbevidste og ændringsorienteret.
3. at opnå høj grad af delegering gennem en hensigtsmæssig fastlæggelse af rammerne for den enkeltes virkeområde, således at beslutninger kan træffes hvor problemerne opstår.

3.3. Politik

For at uddybe og virkeliggøre denne målsætning blev der udformet en organisationspolitik, der består af fire dele:

1. Medarbejderpolitik
2. Uddannelsespolitik
3. Opgave- og rammepolitik
4. Politik for organisationsændring og udvikling.

Medarbejderpolitikken omfatter: Ansættelse, aflønning, arbejdstid og ferie, sociale forhold, medarbejderansvar, udviklingsveje og information.

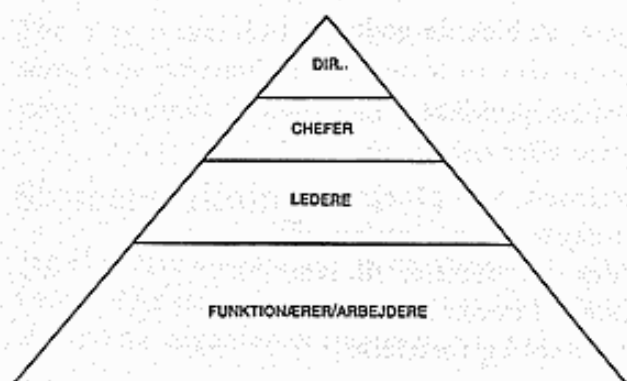
Uddannelsespolitik omfatter: Uddannelsesrammer og ansvar.

Ramme- og opgavepolitik omfatter: Arbejdssituation, kompetence, fællesløsninger og ansvar.

Politik for organisationsændring og udvikling omfatter: Ændringer og udvikling.

3.4. Hvordan bliver en politik til i T-T

På næste side er vist, hvem en organisationspolitik er for:



Figur 2.
Organisations-
pyramiden

og det må vel indrømmes, at vi ikke er særlig gode til at beskæftige os med meget andet end chef- og lederniveau samt hvordan direktionen »bør« behandle denne gruppe. For at råde bod på dette og for at kunne tackle de problemer, der vil opstå i en stor basisorganisation, er der nedsat et projekt, som skal tage sig af miljø og dermed forbundne opgaver.

For at fremme ideer og komme med forslag nedsatte man en permanent projektkomité til at behandle problemer vedrørende organisationsforhold og miljø. Komiteen har udarbejdet organisationspolitikken og har løbende en række problemer til behandling. Dette skulle overvejende være i et langtidsperspektiv, men det har tilbøjelighed til at snævre sig ind til korttidsbetragtninger.

Projektkomiteen, som har udarbejdet forslaget til en organisationspolitik, startede med en almindelig debat om, hvad vi egentlig forestillede os med organisationen og dens udvikling.

Overfor dette satte vi T-T's målsætning for organisationen og forsøgte at uddybe sidstnævnte og tilskære de retningslinier, som vi kunne forestille os.

Retningslinierne kunne gå fra konkrete forhold som ferie til mere personorienterede forhold som udviklingsveje eller arbejdssituation. Sammenkædningen og retningsliniernes tilstrækkelighed blev testet i en matrice, jfr. figur 3.

MÅLSÆTNING	1	2	3
FORTOLKNING	—	—	—
POLITIK			
—			
—			
—			

Figur 3.
Målsætnings-
matrice

Hvis hver af politikkerne var godt for »noget«, så blev de godtaget i den endelige organisationspolitik.

Inden den endelige udformning af organisationspolitikken blev de »gamle« berørte politikker taget op til fornyelse eller erstatning.

Organisationspolitikken gik derefter til direktionen, som påpegede en række behov for ændringer, hvilket blev foretaget og nyt forslag gik gennem projektkomiteen. Det endelige forslag går derefter til samarbejdsudvalget for her igennem at opnå det, som vi mener er en grundregel for en politik – nemlig – en almindelig accept og forståelse.

Denne politik er kun en af flere, som bliver formuleret i forbindelse med og ved siden af langtidsplanen. Under udformningen er det vigtigt, at man gør sig klart, at en politik ikke er noget »engangs noget«, men en levende rammeangivelse, der ændrer sig i takt med den sociale og samfundsmæssige udvikling. Det må dog stå helt klart, at når en politik er udformet og accepteret, er det en ramme for den enkeltes handlingsmuligheder.

3.5. Organisationsudviklingsaktiviteter og forandringsstrategier

Den generelle politik og indstilling i T-T udmøntes i form af nogle aktiviteter, som overvejende er af uddannelsesmæssig art i traditionel forstand, idet den selvgenererende uddannelse ikke (endnu) er slået igennem. Nedenfor skal nævnes nogle eksempler på aktiviteter i forbindelse med den forandringsstrategi, som mere eller mindre ligger i organisationspolitikken samt i udpræget grad hos T-T's ledelse.

1. *Managementseminar* – kører på direktions-, chef-niveau, og drejer sig om målsætning, politikker, langtidsplan, budget, organisation, ressourcer, nye systemer m.v.
2. *Lederuddannelse* er for lederniveauet, og er dels et samarbejds-kursus i gruppedynamisk form og dels en konkret faguddannelse dog i forbindelse med og ved hjælp af de udviklede samarbejdsformer.
3. *Rødstrømkursus*, kører på en uddannelse af virksomhedens kontorpiger. Indholdet, som overvejende bliver fastlagt af deltagerne selv, går ud på samarbejdsstræning, brevopstilling, skriftlig kommunikation, økonomi m.v.
4. *Samarbejds-kursus*, giver deltagerne en øget viden om grupper, øget færdighed i at handle i grupper og udvikler evner, som skulle sætte den enkelte i stand til at arbejde med en gruppes tekniske og menneskelige opgaver.
5. Diverse interne faglige kurser.
6. Diverse eksterne faglige kurser.

Pkt. 5 og 6 skal ikke forsøges uddybet her, da det er et af de områder, som i vor virksomhed trænger til en målretning og strategisk planlægning – hvornår uddanner vi hvem i hvad og hvorfor?

Slutbemærkninger

Jeg skal ikke komme ind på de aktiviteter, som vi har tænkt os at sætte i værk. Det må være mere vigtigt at understrege, at der ikke kan stilles et bestemt organisationsmønster op, som det der er det bedste, hvad der må være det vigtige er at udvikle os selv til at »tackle« problemerne i en dynamisk verden, hvor aflæring af gamle vaner og færdigheder er lige så vigtigt som indlæring af ny viden og et engagement i nye indstillinger og holdninger. Erfaring er godt nok, men det er tit en billet til et tog, som er kørt!

Det samme kan siges om hele langtidsplanen – kommer den ikke hurtigt nok – ja så er det for sent at planlægge. Selv en god vilje i en virksomhed er ikke nok, idet der kræves en indsats, som kan få langtidsplanen igennem og ført frem til en beslutning.

Det er moderne med langtidsplanlægning – men det er forbandet svært at sætte aktiviteter igang, der har et usikkert resultat.