

Modelsprogs samspil med virksomhedens styringssystem

Af Birgit Nørgård*)

Resumé

I Erhvervsøkonomisk Tidsskrift nr. 2/1983 blev der bragt en artikel af Preben Melander og Jørgen Meyer med titlen: »Byg kalkuler og budgetter med modelsprog: Budgetmekanisering eller lederudvikling?«. Denne artikel, der er baseret på erfaringer omkring implementeringen af modelsprog, behandler begrebet »et styringssystem«. Anvendelsen af modelsprog til generering af Decision Support Systems er i praksis slået fejl, fordi der ikke er taget hensyn til, hvorledes samspillet mellem modelsprog og virksomhedens styringssystem bør fungere.

1. DSS – deja vu?

Det hovedargument, der anvendes for at anbefale anvendelse af Decision Support Systems, minder i høj grad om det argument, der i sin tid blev anvendt for at indføre Management Information Systems (MIS): Bedre ledelsesinformation. MIS skulle tilfredsstille informationsbehovet hos mellemliderniveauet gennem mulighed for on-line forespørgsler, undtagelsesrapporter, lagerstyring, ressourceplanlægning m.v. Systemerne var karakteriserede ved:

- anvendelse af interne data – oftest historiske
- fokusering på repetitive opgaver
- en fast struktureret behandling af data og opgaver.

DSS begrebet lanceres for at forsøge at tage sig af en automatisering af

*) Cand. merc. Regnskabschef/konsulent, ISS Data A/S. Artiklen modtaget maj 1983.

topledernes og stabens »informationsbehov«, der antages at være karakteriseret ved:

- anvendelse af interne og eksterne data
- fokusering på fremtid – planlægning – snarere end fortid – kontrol
- ustrukturerede problemtyper.

Et DSS genereres v.h.a. et modelsprog. At anvende modeller til problemløsning er der for så vidt heller ikke noget nyt i – i den henseende fungerer modelsprog blot som en meget avanceret regnemaskine.

2. Begrebet DSS og information

Data er facts, kendsgerninger, definitioner, der er præsenteret på en meningsfuld måde for viderekommunikation, fortolkning, eller behandling, enten af en datamat eller v.h.a. pen og papir. Information, derimod, opstår først gennem modtagerens mere eller mindre subjektive vurdering af data, hvor vurderingskriterierne ofte er erfaring, anden viden, vaner o.l. Information er derfor en kombination af det, der kan betegnes som »hårde« og »bløde« data.

Et DSS fokuserer på transformationen af data til information. Men denne transformation kan ikke ske uden en aktiv medvirken og involvering af de personer, der sidder inde med de relevante vurderingskriterier, hvilket ofte er ledelsen og dennes rådgivere: Staben.

I forbindelse med DSS nævnes begrebet »ledelsesinformation« ofte. Det er et begreb, der er meget vanskeligt at operationalisere, og den sidste, der kan definere sit informationsbehov, er i reglen lederen selv. En tilnærmet definition kan være, at ledelsesinformation er de data og de vurderinger af data, der er nødvendige for at en leder har et besluthedsgrundlag for de opgavetyper, der ligger inden for hans ansvarsområde. Denne definition kan så give anledning til en diskussion af, hvad de »nødvendige data og vurderinger« er.

Virksomheder eksisterer i dag under en større usikkerhed end før. Usikkerhedens størrelse viser sig gennem følgende forhold:

1. Hyppigheden af forandringer i den relevante omverden
2. »radikalitetsgraden« i hver forandring
3. graden af regelmæssighed i forandringsmønstret.

Jo større denne usikkerhed bliver, desto større datamængder skal bearbejdes for at nå til en beslutning – en aktion. Den øgede usikkerhed burde betyde, at det ikke var tilstrækkeligt at se på en aktions mest sandsynlige konsekvenser. I stedet gælder det om at blive bevidst om konsekvenserne af forskellige forudsætninger – både kvantitative og kvalitative. »At tænke i alternativer« bliver nødvendigt for at øge en virksomheds handlingsberedskab og evne til at reagere på bristede forudsætninger.

I praksis reagerer beslutningstagere på usikkerheden ved enten at fokusere på »bløde« data, der ikke kan beregnes på og opgive forsøg på at kvantificere deres forudsætninger i planlægningsprocesserne – eller de opgiver helt at planlægge.

Decision Support Systems skulle – i teorien – give mulighederne for at bearbejde den øgede datamængde på basis af forskellige sæt af forudsætninger. Men skal den tilsigtede effekt opnås kan generering af DSS via modelsprog ikke implementeres uden konsekvenser for virksomhedens styringssystem.

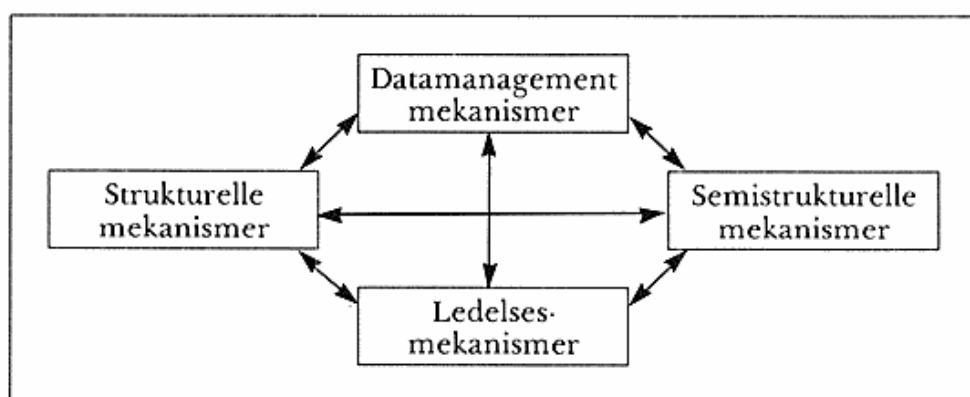
3. Hvad er et styringssystem?

Melander/Meyer sætter en virksomheds styresystem lig med den økonomiske rapportering og kontrol. Denne definition af styresystemet kan imidlertid udvides ved at se på, hvilke styringsformål, der skal tilfredsstilles:

1. De strategiske formål, der vedrører virksomhedens overlevelse, flexibilitet og profitabilitet i fremtiden.
2. De strukturelle formål, der vedrører balancen i virksomhedens nuværende portefølje af aktiviteter.
3. De administrative formål, der vedrører kommunikation og kontrol.

Et styringssystem skal indeholde mekanismer, der kan anvendes for at påvirke et eller flere af formålene. Endvidere må styresystemet også indeholde mekanismer, der kan påvirke adfærden hos organisationens medlemmer.

Et styringssystem defineres her som bestående af følgende fire komponenter:



Figur 1. Styringssystemet.

De strukturelle mekanismer betegner den formelle og uformelle organisatoriske struktur, kommunikationskanalerne, fordelingen af autoritet og principperne (evt. de regnskabsmæssige i.e. opdeling i profitcentre, omkostningscentre o.l.) for opsplitning i organisatoriske enheder, d.v.s. primært den horisontale organisation.

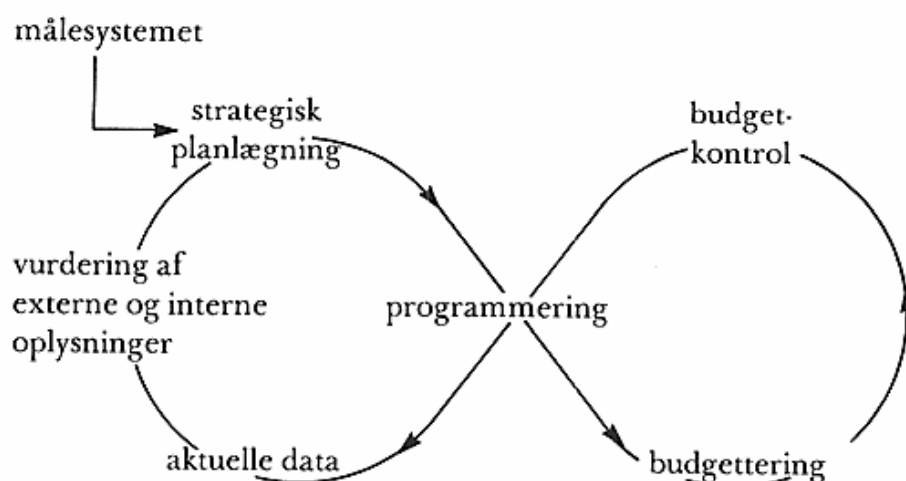
De semistrukturelle mekanismer derimod, sigter mod koordinastion af virksomhedens aktiviteter på tværs af organisationen (den vertikale dimension) f.eks. gennem oprettelse af komiteer og projektgrupper på tværs af organisationen.

Ledelsesmekanismerne er f.eks. lederudvælgelse og -træning, karriereplanlægning, sanktions- og belønningssystemer.

Datamanagementmekanismerne omfatter

- a) Målesystemet
(d.v.s. de kriterier, der lægges til grund for vurdering af såvel planer som resultater)
- b) Strategisk planlægning
- c) Programmering
(d.v.s. nedbrydning af planerne til separate aktioner)
- d) Budgettering
- e) Informationssystemet/rapportering
- f) Kontrolsystemet.

Ændres der på indholdet og/eller funktionen af de af de fire dele af styresystemet vil der sandsynligvis også ske en ændring af de andre dele.



Figur 2. Datamanagementsystemet.

Datamanagementsystemet har følgende karakteristika:

1. Datastrømmen består af plandata i form af programmer, bud-
getter, standarder og aktuelle tal.
2. Systemet er totalt og omfatter alle virksomhedens aktiviteter.
3. Systemet er opbygget omkring en finansiell struktur og en or-
ganisatorisk gruppering i ansvarscentre.
4. Processen følger en fast tidscyklus.
5. Data skal koordineres og konsolideres, d.v.s. at data må være
entydigt defineret.

Et modelsprog kan principielt anvendes i alle faserne af denne proces, mens dets største relevans ligger i de tre første faser af processen: Plan-
lægning, programmering og budgettering, hvor data er ustrukturerede
og hvor processen er interaktiv p.g.a. behovet for alternativberegninger.

4. Hvorfor er anvendelsen af DSS slået fejl?

Som Melander og Meyer gør opmærksom på, anvendes DSS alligevel
hovedsageligt til en »mekanisering af de officielle og rutinerede bud-

getterings- og kalkulationssystemer», d.v.s. at DSS anvendes til de samme kontrolrelaterede opgaver, som MIS var rettet mod, endda ofte med dublicering af databaser til følge. Tilsvarende bliver brugergrupper for DSS lig med funktionsledelsen og ikke topledelsen, som det var hensigten.

Denne (mis)brug af modelsprog kan forklares ved manglende hensyntagen til, hvorledes indførelsen af et værktøj til generering af DSS skal påvirke de fire komponenter i styringssystemet. Når modelsprog indgår som et værktøj, der anvendes i forbindelse med de eksisterende datamanagementmekanismer, uden at der ændres på disse, bliver resultatet, at modelsproget anvendes til at automatisere eksisterende rapporterings-, budgetterings- og kalkulationssystemer.

Skulle modelsprog anvendes efter deres hensigt kræves en ændring i alle fire typer af styringsmekanismer. Indholdet i datamanagementmekanismerne bliver påvirket, idet det kræver en ændret tankeproces at skulle tvinges til at tænke i modeller og data under den usystematiske og kreative proces, der gennemløbes i planlægnings- og budgetteringsfasen – hvis virksomheden overhovedet foretager nogen form for mere systematisk planlægningsindsats.

Et nyt syn på virksomhedens planlægning forudsætter lederudvikling og -træning for at kunne formulere strategier, der kan omsættes til operationelle mål-middel sammenstillinger. Endvidere er det nødvendigt for ledelsen at lære at identificere de data, der er relevante som informationsgrundlag i en alternativsøgning og -vurdering. At anvende modeller som planlægningsgrundlag vil ligeledes påvirke kommunikationen mellem de involverede parter.

Når modelsprogs stærke sider ikke udnyttes i praksis skyldes det især, at virksomhederne får et værktøj i hænde, som de ikke er modne til at benytte, idet modelsprogs funktion er tilpassede »det ideelle«, fleksible styringssystem og den rationelle beslutningstagermodelle snarere end de reelle mere rigoristiske styresystemer og de mere usystematiske beslutningsprocesser. Modelsprog søges indført uden først at gøre opmærksom på, hvilke krav til processer og personer, modelsprogene stiller for at kunne anvendes til deres formål: Generering af DSS snarere end generering af standardrapporter.