

5. Strategisk planering av Björn Claéson

Styrelsen. Inte bara kontrollant.

Det är lätt att hitta angreppspunkter på styrelsearbete: Bland anställda kan styrelsen upplevas som några som då och då kommer på möten där det fattas viktiga beslut som man sällan hör något om. Eller också är det en tummelplats för ägarnas kompisar som har trevligt och äter middag ihop. Styrelsens roll uppmärksammas i media ofta i samband med kriser eller till och med när det finns misstankar om oegentligheter. Så det är inte helt underligt, att synen på styrelsen och dess ledamöter kan ha flera schatteringar.

I Styrelsekollegiet verkar vi för, att styrelsen skall vara en ansvarstagande, kompetent och aktiv del av företagets ledning. Den skall i första hand vara en resurs och ett stöd för VD men dess engagemang skall omfatta hela företaget, dess hela verksamhet och medarbetare.

Visst är det viktigt, att styrelsen har ett ansvar för kontroll av bolagets affärer och att saker och ting går rätt till. Att den kan fatta beslut i svåra frågor och vid oväntade händelser. Men det är också styrelsens skyldighet att se till företagets framtida inriktning, sätta mål och planera på lång sikt för målens förverkligande. Detta är ett viktigt åtagande gentemot ägarna och styrelsens roll i denna process kan illustreras såhär:

1. Ta initiativ till framtidsorientering av verksamheten
2. Skapa resurser och göra prioriteringar genom beslut
3. Följa verksamheten

Styrelsen skall vara nära verksamheten och ha grepp om bolagets framtid. Styrelsen skall kräva av den operativa ledningen, att det finns en affärsplan - en strategisk plan - där helheten i den framtida utvecklingen finns beskriven. Styrelsen skall aktivt sätta ramarna för den strategiska planen, fastställa den och skapa resurser så att planens innehåll kan förverkligas.

Den här skriften vill inte bara visa på behovet av en strategisk plan utan också ge en disposition till hur planen kan arbetas fram. När den ligger färdig blir den ett verktyg för planering och uppföljning av verksamheten, basen för en fortlöpande diskussion kring verksamheten mellan styrelse och bolagsledning.

Terrängen

Affärer är ingen vetenskap. Ändå yttrar vi oss om våra affärers framtid med hjälp av vetenskapen närstående ordvändningar. När vi skriver företagets årsredovisning beskriver vi det som hänt med den exakta terminologi som krävs för att alla lagar och regler skall följas. Och när vi vänder blicken framåt och uttrycker oss om det som skall komma använder vi samma sorts ord. Utsagan om framtiden verkar vara sann därför att dess språk verkar vara exakt.

Vi måste bry oss om framtiden även om vi inte precis kan räkna ut hur den kommer att gestalta sig. Vi måste våga sätta den ena foten före den andra och leda våra steg åt det hållet, där vi en bit bort inte är säkra på om underlaget bär. Med hjälp av egna och andras kunskaper och erfarenheter ger vi oss i kast med att försöka överblicka framtiden, söka möjligheterna och skydda oss mot faror.

Det här häftet är en resonemangsskrift. Utgångspunkten är, att vi behöver en övergripande plan för hur vi tänker oss ta itu med framtiden. Men skriften har inte ambitionen att vara en instruktionsbok med exakta anvisningar. Möjligen kan du hitta några verktyg och handgrepp som leder dig på vägen mot att överblicka och planera din verksamhets framtid. Det är en redigering av vad jag genom åren kommit fram till fungerar och syftet med skriften är att stimulera till planering av affärsverksamhet; framgång kommer inte av en slump.

Kartan

För ett par år sedan sade en företrädare för näringslivet i en tidningsintervju: "Många direktörer borde syssla med orientering— Då skulle de bli bättre chefer. Det är en moralisk sport som straffar dem som inte vet var de är, dem som inte följer kartan och kompassen...".

Javisst - det inser ju alla att det inte går att orientera utan karta och kompass. Eller åka på stora havet utan sjökort. Vi människor behöver orienteringspunkter framåt i tiden. Vi måste ha dem privat och de behövs också i organisationer. Den strategiska planen är till för att ge verksamheten i företaget riktning och stadga, struktur och fokus. Den strategiska planen har som yttersta syfte att skapa så stora frihetsgrader åt företaget som möjligt inom ramen för det svängrum bolaget har för risktagande. I detta ligger, att vi måste våga vända på

stenar, internt, i den egna branschen och i omvärlden för att upptäcka samband som erbjuder alternativ och affärsmöjligheter. Planeringen utgår från helheten och tar inte bara hänsyn till rationella utgångspunkter och flödesscheman. Det är alltså inte en process för detaljstyrning utan i första hand för att ge de nödvändiga perspektiven, som därefter kan omsättas i handlingar.

Den kanske viktigaste "egenskapen" som företaget kan tillägna sig i brytpunkten mellan struktur och frihetsgrader, är parerings-förmåga. Organisationen som helhet får inte vara stelopererad utan måste kunna förmås svänga när omvärlden kräver det. För att kunna göra det måste man i förväg ha försökt se olika tänkbara scenförändringar och frågat sig "...vad gör vi då?" Som den danske musikkomikern Victor Borge sade: "För att kunna improvisera måste man vara otroligt noggrant förberedd".

Styrelsen skall ta initiativ till att det inom företaget tas fram en karta för orientering i terrängen, en strategisk plan. Styrelsen skall följa ledningens "kartor och kompasser", ifrågasätta kartornas utseende och diskutera kompassriktningen.

Komma igång. Eller ta nya tag.

I varje företags utveckling - det kan vara i samband med starten eller efter händelser som motiverar en renodling eller förändring av verksamheten - måste man planera för företagets utveckling på sikt. Det blir lätt annars, att vardagens sorger och glädjeämnen styr verksamheten. För att skaffa en plan att styra efter bör företagsledningen sätta av tid för att i en lämplig grupp arbeta fram en sådan.

I ett senare kapitel skall vi titta på hur ett sådant arbete kan läggas upp. Men först vill jag rikta uppmärksamheten mot och grovt beskriva några modeller för strategisk planering. De kräver alla studier och utbildning för att fås att fungera, men det kan visa sig klokt att göra en sådan investering i tid och pengar.

SISTEM

Sistem står för "styrda informationssystem". Modellen utvecklades av framtidne Gunnar Ehrlemark under åren runt 1960 och finns beskriven i en bok av Ulla Ehrlemark. Jag citerar:

"Att utveckla och förändra affärer och resurser å ena sidan och effektivt utnyttja och använda dem å den andra kräver olika ledningssynsätt, olika strukturer och olika informations- och styrsystem. I de flesta verksamheter och företag krävs dessutom dessa kompetenser parallellt, i en samexistens. Under senare år kallade Gunnar Ehrlemark det för 'tvåspråkighet'. I ett radioprogram med Ekonomiska Klubben i augusti 1979 uttryckte han det på följande sätt: 'Att sköta ett företag innebär ju två saker. Den ena är den löpande driften, att få den effektiv, få ordning och reda, minska osäkerheten. Det är ett slags operativt "språk" om man så vill. Men sedan måste man också behärska ett annat språk, ett annat synsätt, för att kunna förändra förutsättningarna för verksamheten, upptäcka nya möjligheter.

I Sistem-modellerna uttrycks detta samspel ... som förmågan att kunna handskas med de tre olika typerna av interaktionsprocesser -orientering, planering och programmering - mellan företaget och dess omvärld."

LOTS

LOTS står för "logiskt tillvägagångssätt". Modellen utvecklades av Hans Åkerblom och Åke Strömberg vid Pharmacia under slutet av 70-talet.

Det logiska tillvägagångssättet utgörs av en uppsättning processsteg, där man inte kan hoppa över något innan man går vidare. I första steget preciserar man verksamhetens syfte, går sedan vidare till mål och strategier, definierar aktiviteter och dimensionerar organisationen för att avsluta med hur planen kontrolleras och följs upp.

MV

MV betyder "målstyrd verksamhetsutveckling" och är en process för målstyrning och samverkan, som utvecklats av Björn Molin inom Consultus.

Modellen finns beskriven i Björn Molins bok "Att utveckla en verksamhet - och sig själv". I förordet skriver författaren: "Min käpphäst är att alltför få människor har en helhetsbild av den verksamhet de arbetar i och dess förutsättningar. Och ser man inte helheten är risken stor att man gör fel prioriteringar och arbetar med fel saker eller på fel sätt. Detta gäller hela vägen från styrelsen ner till de anställda medarbetarna."

Vid närmare bekantskap med dessa - och andra - modeller är det inte särskilt förvånande att man upptäcker gemensamma drag. De bygger alla - med olika förstoringsgrader på specifika delmoment - på en inledande

analys och orienterande syn på verksamheten i stora drag, dess syfte och situation. Därefter går planeringen mot ett längre perspektiv för att sedan komma över på konkreta handlingsplaner.

Man skulle faktiskt kunna förenkla det hela och säga, att en syntes av alla modellerna sammanfaller såhär:

NULÄGE	MÅL	PLANER	ÅTGÄRDER
ANALYS	STRATEGI	TAKTIK	AKTIVITETER

Och en sak till: Planeringen är en process som upprepar sig själv (med finare ord, en iterativ process). Den är inte linjär i den meningen, att den börjar på ett ställe och slutar lite längre fram. Den ger - efter det att åtgärderna satts igång - nya nulägen som ger nya mål, justerar planer o.s.v. Den strategiska planen blir alltså inte en avslutad utredning som för en given tid definierar företagets alla aktiviteter utan den blir ett orienterings system mot vilket man kan pröva verksamheten. Planeringens ekonomiska del är central. Prislappen är den mest konkreta relationen till ett företags verksamhet - och därmed också till dess strategiska plan. Sättet att hantera ekonomin i planen blir därför också avgörande för hur planen lyckas bli trovärdig. Att ha en balansräkning tillgänglig för innevarande år och prognos för de kommande tre med enkla förutsättningar angivna ger den jordnära utgångspunkt som en bra plan behöver.

Vem är intresserad?

Ett hinder när det gäller att starta arbetet med en strategisk plan är ju frågan, om man verkligen får ut något av det. Vet man inte det mesta utan att göra för mycket väsen av det? Och sånt här tar bara en massa tid och leder bara till en bunt papper som man efteråt inte har någon glädje av. Eller?

Låt oss fråga oss vilka som är intresserade av att det finns en plan för verksamhetens framtid:

1. Ägarna, styrelsen och verkställande ledningen.

Dessa har alla självklara motiv för att intressera sig.

2. Medarbetarna.

Tiden är för länge sedan passerad när brukspatrons ord var lag och räckte för att "motivera" de underlydande. Nu krävs förståelse och engagemang på alla håll i företaget för att man skall nå framgång.

3. Kunderna.

Kunderna köper inte bara varor och tjänster. De ser i tidningarna om ett företag nått framgång. De får via radio och TV reda på om ett företag rufflat eller behandlat en anställd illa, om det är ett miljömedvetet företag, om man använder barnarbetare och vad företaget sponsrar. "Vanligt folk" reagerar på företagets agerande i vid mening och kunder har ett stort och från företagets sida ofta underskattat intresse av vad företag vill och gör.

4. Partners.

Ingen verksamhet gör sig själv. I närområdet finns banker (som ofta har uppvisandet av en strategisk plan som krav för kreditgivning) och leverantörer. Och många verksamheter behöver samverka med samhällets organ.

Det tredimensionella schacket

Som vi tidigare konstaterat är inte den strategiska planen en endimensionell, rationell flödesövning. Vi skulle ju så gärna vilja ha bevis redan idag för att den framtid vi önskar kan bli verklighet. Men den sanning vi söker låter sig inte räknas ut på decimalen. Att styra mot framtiden är ett komplicerat problem med innehåll av flera perspektiv, nivåer och djup. Som ett tredimensionellt schack -eller Rubiks kub.

Utgångspunkterna för planeringen tas i tre uppsättningar av frågor som ger tre olika perspektiv. De första frågorna är jordnära:

1. Var är vi?

Hur ser kartbilden, terrängen, ut? Håller vår affärsidé? Hur går det just nu? Fungerar vår organisation? Har vi rätt kompetens?

2. Vart skall vi?

Hur vill vi och tror vi att verksamheten ser ut om tre till fem år? Vilka är våra mål? Passar vi och vår affärsidé in i framtiden?

3. Hur skall vi ta oss dit?

Vad krävs för att vi skall lyckas? Vilka resurser behövs? Kompetens, personal, teknik.

I ett mer "filosofiskt" perspektiv kan man gå in på:

1. Tradition.

Verksamhetens uppkomst och historia. Företagskulturens ärvda värderingar som styr ledning och medarbetare (i USA ibland uttryckt som "credo" eller "mission"). Framgångar och misslyckanden.

2. Operation.

Dagens verksamhet, fördelar och brister.

3. Vision.

Våra tankar och drömmar om framtiden. Har vi medarbetarnas stöd?

Man kan vidare diskutera på olika detaljnivåer:

1. Globalt övergripande.

Plats för de djärva, färgstarka penseldragen. Som exempelvis John Kennedys så ofta citerade "... landsätta en man på månen."

2. Den egna verksamhetens och branschens nyckeltal.

Hur har det sett ut? Vad kan vi tro - i stort - om tillväxt, utveckling av teknik och annat som kan påverka riktningen och hastigheten i vår utveckling?

3. Operativa detaljer.

Planer. Budget. Personal. Avtal. Marknadsföring.

Vilket ämnesområde och med vilken förstoringsgrad man vill diskutera kan variera med situationen. Det kan vara frestande att snabbt komma förbi det som för stunden inte verkar så givande för att kunna ägna sig åt marknadsföring, om vi skall skaffa nya datorer eller något annat spännande. Det är nog trots allt klokt att ägna de övergripande rubrikerna (syfte, orientering) den tid det tar innan man kastar sig över de mer närliggande frågorna.

På sid. 18 - 19 finns ett schema över hur man kan arbeta sig igenom strategiplanen med kommentarer till centrala avsnitt från sid. 20.

Planeringsmötet

Den strategiska planen samlar helheten av företagets kommande verksamhet. Om den är väl genomtänkt, blir den ett starkt fundament för mål, delplaner (investeringsplan, marknadsplan o.s.v.) och åtgärder.

För att få till en bra plan går styrelse och VD igenom förutsättningar och ramar. VD, som blir "ansvarig utgivare" av planen, samlar därefter en lämplig grupp för att i ett särskilt möte arbeta igenom planen. Det är viktigt, att gruppen har tillräckligt med tid, lugn och ro och därför skall inte det här tillfället ha någon annan punkt på dagordningen. Tycker man inte att ens verksamhet förtjänar c:a en och en halv dag om året i någorlunda avskildhet, då kan man blåsa av redan från början.

Det är nämligen helt avgörande för planeringen att man har tid att diskutera avsnitten 1 och 2 på sid. 18 - 19, alltså att sjunka in i vad som händer just nu. Mötet kan få en bra start, om man bjuder in någon extern "rapportör" från omvärlden - en journalist, en inköpare från Hennes & Mauritz, en idrottsledare. Någon som kan ge en vinkel på nuet, som påverkar vår diskussion.

Vilka skall då vara med? Om gruppen blir för stor hämmas kreativiteten, det vet vi. Om deltagarna är för få kan deras plan efteråt anklagas för att ha för dålig förankring. Gruppen behöver inte vara hierarkiskt korrekt - det kan vara bättre att blanda informellt. Den duktige projektledaren från annonsbyrån kan vara en viktig bidragsgivare. För att VD skall slippa ta rollen av ordförande även här - något som kanske kan dämpa övriga deltagare - kan en person utifrån hålla i trådarna. Det kan till och med vara så, att besättningen på mötet kan ändras efterhand. Huvudsaken är, att det går att nå ett bra resultat. Gör gärna en overheadkopia av "körschemat" på sid. 18 - 19 och ha den på väggen hela tiden. Även om man i diskussionen kommer in på stickspår så hjälper bilden mötet att komma tillbaka till de rubriker som skall gås igenom.

Anteckna flitigt under diskussionens gång. Skriv på blädderblock, tapetsera väggarna. Efterhand får gruppens "ordningsman" sammanfatta i ett protokoll, som sedermera blir dokumentet "strategisk plan", där slutsatserna återfinns under de olika rubrikerna.

Ha så öppna spjäll det går under diskussionen. Ifrågasätt så mycket som möjligt. Tala ut om det som väntat på att sägas. Och även om det verkar korkat just då, skriv upp det. Innan man anar infinner sig en kombination av tankar där det som nyss verkade fånigt kommer väl till pass. I sådana här diskussioner lär Coca Cola ha framfött idén om six-pack och sedermera 1 1/2-litersreturflaskan i plast. På det här viset kopplades olika trådar ihop till "Hertz No.1 Club", på sitt sätt en banbrytare för kundtillgänglighet inom biluthyrning (du har säkert flera exempel på lyckad "brainstorming").

Glöm inte att hela planeringen styr mot kunden. Försök koppla fritt från för mycket interna problem och tankegångar. Det här mötet skall inte lösa underbemanningen i växeln nu när Anna-Greta skall ha barn. Däremot kan växeln komma upp som en möjlighet när det gäller att bättre ta emot kunderna när vi snart öppnar två kontor till i Östergötland. Vilka mål sätter vi? Vilka åtgärder krävs? Vad kostar det och när skall det vara klart? Vem tar in offerter på nya tekniska lösningar?

Hafsa inte på mötet. Bara för att en nöt kan verka svår att knäcka blir det inte lättare för att man hoppar över den: "Jaja - vi får låta Johansson titta på det imorgon." Ring Johansson! - han kanske har svaret direkt. Om frågan ändå skall "bordläggas", skriv in problemställningen i planen och sätt mål för hur den skall lösas och av vem.

När planen är klar - bestäm hur den skall föras vidare till berörda. VD skall dra den på nästa styrelsemöte - det finns delar av planen som kräver formella beslut och planen skall framöver vara den karta efter vilken styrelse och operativ ledning tillsammans orienterar. Ett sätt att föra ut planen till medarbetarna är genom chef/medarbetarsamtal (planeringssamtal, utvecklings samtal), där mål och strategier får ett konkret innehåll på individnivå. Skall vi samla medarbetarna, isåfall var och när? Skall vi skriva om den i interntidningen? Finns det anledning att göra ett pressmeddelande? Skall vi sammanfatta de viktigaste delarna av planen i ett meddelande till banken, leverantörerna, andra?

Uppföljning

Den färdiga planen skall inte bli någon hyllvärmare. Den behöver naturligtvis inte ligga framme på allas bord jämt och ständigt heller, men en bra plan finns närvarande i verksamheten. Och det kommer såklart att hända saker i omvärlden och med företaget under tiden planen håller på att genomföras. Vi får rapporter om hur det går, måste kanske justera, göra ändringar. Normalt sett finns i företag ekonomisk rapportering som sammanfattar det som sker i ekonomiska termer. I olyckliga fall kan fokus på enbart ekonomi ge en alltför begränsad bild av eventuella problem. Till planen skall alltså kopplas rapportering om alla de mål och åtgärder som den innehåller.

Planen följs upp av styrelsen. Efter ett år kallar VD till ett möte med i huvudsak samma bemanning - för kontinuitetens skull. Vid mötet går planen igenom och justeras. Allting upprepar sig. Som årstidernas växlingar. Planeringen blir en naturlig del av verksamheten.

Segheten i planen kan man uppleva första gången. Det kan verkligen kännas motigt att vrida och vända på det som alla - från början tycker är välkänt. (Efter att jag i min tidigare verksamhet under en veckas internat arbetat med LOTS, samlades företagsledningen för att göra vår strategiska plan. Det tog mer än en halv dag att enas om vem som var vår kund! Det fanns i kretsen så många olika uppfattningar om grundelementet i vår verksamhet.)

Fortsättningsvis känner man av fördelen av att ha en plan. I uppföljningen behöver man årsvis bara justera det som under senaste tiden givit anledning till förändringar. Det är ett alldeles särskilt stimulerande möte att för andra, tredje gången gå igenom planen, var vi är nu och hur vi är på väg att nå målen. Här finns den grund som hela begreppet "motivation" vilar på, förståelsen för verksamhetens innehåll och riktning och känslan av delaktighet i helheten.

Från tanke till handling

Hittills har vi diskuterat argumenten för varför vi behöver en plan, att styrelsen skall ta initiativet till att planen tas fram, fastställs och börjar verka. Något har också sagts om hur själva processen kan se ut.

Resterande delen av den här skriften behandlar vad planen bör innehålla. På nästa uppslag finns ett "körschema" med planens huvudrubriker och underavdelningar. Självklart är det så, att olika verksamheter som befinner sig i olika utvecklingsstadier hittar sina tyngdpunkter på olika ställen i schemat. På det sättet får vi här en allmän och övergripande bild.

Efter körschemat har jag valt att kommentera vissa avsnitt. Tyngdpunkten ligger här på de inledande rubrikerna - dem som det ofta och tyvärr är alldeles för lätt att rusa förbi.

1. Vad pågår i omvärlden?

- Samhällsutveckling (ekonomi, politik, lagar)
- Teknikutveckling
- Trender
- Konsumentbehov idag och imorgon
- Möjligheter och hot

2. Vad händer i vår organisation?

- Historia, tradition och företagskultur
- Vad utmärker oss? - våra "kärnvärden"
- Affärsidé och vision
- Nyckeltal
- Produkter och varumärken, affärsområden
- Kunder
- Position
- Konkurrenter och branschutveckling
- Styrkor och svagheter, möjligheter och hot ("SWOT")

3. Mål 3-5 år

- Förändring av produkter och varumärken
- Förändring av affärsområden
- Förändrad kundstruktur (målgrupper) Investeringar
- Grov organisation, samverkan
- Grov budget
- Nyckeltal

4. Strategier

- Produktutveckling, affärsområden, marknadsföring
- Övriga planer
- Projekt
- Rekrytering, utbildning, fortbildning
- Organisation i detalj, samverkan
- Budget
- Nedbrutna nyckeltal

5. Åtgärder

- Informera berörda om mål och strategier
- Fördela ansvar för de olika strategierna, samverkan
- Genomför rekrytering, utbildning, fortbildning
- Gör produktbeskrivningar med tids- och kostnads kalkyl
- Ta fram marknadsföringsmaterial med tids- och kostnads kalkyl
- Genomför projekt

6. Uppföljning

- Ekonomisk rapportering
- Lägesrapporter strategier
- Lägesrapporter åtgärder
- Översyn av strategier, revidering
- Informera berörda om hur det går

Nuläget "ute" och "hemma"

När flygbolaget Northwest Orient i USA blev först med att införa helt rökfria flygningar utgick man ifrån en enkel läsning av nuläget: Mer än hälften av alla var nu ickerökare. Man förlorade dem som rökte men vann flera av de rökfria.

I analysen har jag många gånger upplevt att man får fram avgörande byggstenar för planen genom enkla blädderblockslistningar av "plus-och-minus" och "hot-och-möjligheter". Särskilt viktigt är att försöka pressa fram minusen och hoten. Speciellt i tider av relativ framgång, då det kanske känns omotiverat att se det negativa. Och titta inte på marknadsandelar som om det bara finns en sida av myntet: Gläds åt den marknadsandel du har, men lär känna den du inte har för där kanske din största möjlighet till utveckling finns!

En sådan här analys kan ge värdefulla ingångsvärden för, t.ex., en sortimentsdiskussion. Tänk bara på hur planeringen måste ha gått till i bensinbolagen, där mackarna under de senaste femton åren förvandlats från lite halvlyrtiga platser där man köpte bensin till dagens nät av bredsorimentshallar som i Sverige svarar för 7% av dagligvaruhandeln. Det kan väl inte vara en slump?

Likaledes kan ju här ligga nya affärsområden: Bankerna blir försäkringsbolag (och tvärtom). ICA blir bank. Posten ligger i Vivo-butiken. Taxi kör bud.

Att känna sitt företags historia är viktigt. Walt Disney Corporation har t.ex. tentamen på historiken för aspiranter på jobb. Nobben, om man inte vet när "Steamboat Willie" hade premiär, alltså. Det här har naturligtvis också att göra med en viktig punkt i pågåendeanalysen: Företagskultur. Den är förvisso inte helt påverkbar från ledningen men kan utvecklas ur en levande tradition. På Disney menar man att det är viktigt "...to buildpride in the organisation...", något som bara sker om det finns en levande bild av historien.

Affärsidé

Affärsidén är en hörnsten i företagets grund och en levande komponent i den strategiska planeringen: Den är navet där alla hjulets ekrar är fastade.

Det händer att man får en dispyt om vad begreppet "affärsidé" egentligen betyder. I ett TVprogram från Utbildningsradion säger den på sin tid framgångsrike reklammannen Leon Nordin: "En affärsidé är en upptäckt av en serie samtidigt förekommande omständigheter i ens omvärld. På grund av att de här omständigheterna existerar så skulle jag kunna göra en affär på den basen. Det är alltså ingenting man skapar utan det är något som finns." Bo Hagskog, också reklamman och författare till flera böcker inom affärsområdet, säger att "...en affärsidé är en uppfinning, ingen utredning". Med detta tar han avstånd från konstruerade välformuleringar, som livlöst står och nöter hyllor här och var.

Det gäller alltså att "se" affären i en kombination av oftast kända pusselbitar, vilket kräver fantasi och mod att våga se det som kanske till först ser helt vansinnigt ut. Jag vet inte, men snökanonen var nog från början en galen idé som nu utvecklats till en affärsförutsättning för alpina anläggningar. För att inte tala om hur många som i början idiotförklarade Yngve Bergqvists ishotell i Jukkasjärvi. Undrar hur många briljanta idéer som har ebbat ut för att man inte begripit?

Det viktigaste när det gäller att dokumentera affärsidén är alltså dels ett formuleringsproblem, dels en nödvändighet att i idén kunna se handlingar. På det planet blir det mera en fråga om konkret kommunikation. Håll med om att det är en skillnad, när Nokia säger till marknaden "Connectingpeople" och Ericsson säger "Make yourself heard". Nog upplever man det som mer sympatiskt att föra samman människor än att liksom skrika i en megafon? Det ena är socialt, det andra tekniskt.

Vision

"Vision" och "mål" är två ord, som ofta blandas ihop. Jag tror det är så, att visionen förhåller sig till målen ungefär som dagdrömmen till den överblickbara framtiden. Nämligen att den kan innehålla moment av önskningskar, som inte helt och hållet har prövad bärkraft. Ungefär som en trettonårig kille, som om några år ser sig som hockeyspelare i NHL. Målet är däremot något mycket mer konkret, till exempel att vår unge hockeylirare just i år skall bli ordinarie i förstafemman i sitt lag. Medan visionen ligger långt fram i tiden är målet ganska nära och möjligt att kontrollera inom, säg, några månader.

Ett exempel på detta är Volvos förre koncernchef Sören Gylls definition av ett "världsklassföretag", framfört vid seminariet "vinnande ledarskap" i februari 1995 och refererat i Dagens Nyheter: "Ett världsklassföretag är ett företag vars produktivitet ökar 12 procent om året, där kvaliteten förbättras tio gånger vartannat år och där 40 procent av försäljningen består av nya produkter. ... Det viktigaste är att man sätter ordentligt utmanande mål."

I det tredimensionella schacket är det väsentligaste att den här inledande, orienterande, perspektivskapande fasen inte tappas bort, rusas förbi mot "de riktigt intressanta frågorna", produktutveckling, ny webbsida och om

vi inte skall ha konferens snart o.s.v.

Först när vi klarat ut de här sakerna och deras relevans i förhållande till affärsidén kan vi börja diskutera strategierna som skall leda oss till målen och mot visionen. Se över organisation och personal. Vilka investeringar behöver vi göra nu, hur kan vi planera vår verksamhet i siffror, d.v.s. budget. Och - hur säkerställer vi anslutning till vår plan och våra åtgärder genom skicklig och motiverande information? Som leder till att projekt- och arbetsgrupper vet, kan och känner vägen till målet dit vi är på väg.

Företagskultur

Företagskulturen är vad alla känner, tänker och tycker om den egna verksamheten. Den är ett finstämt piano som duktiga ledare kan spela på och få fram de mest behagliga resultat och andra fullständigt krascha. Företagskulturen är summan av hela verksamheten och ett slags "som man ropar i skogen får man svar". Om man - som många italienska företag - vill bli känd för att skapa produkter med god design, så kan man läsa följande i tidningen om hur man gör: "... Det finns företag som kan tacka industridesignen för hela sin framgång. ...Det gäller alla branscher, från skor till verkstadsmaterial. Italienarna vet att det behövs tre saker för att överleva som företag: entusiasm, entreprenörskap och god design. ... Det är vanligt att italienska designers finns med på en central plats i företaget och genomsyrar hela företagskulturen med sin närvaro."

För att få en struktur på det här svårgripbara ämnet kan man, om man vill, ta till sig Disneys sätt att se på saken: Företagskulturen bestäms av "tradition, operation and vision". Glöm inte varifrån dagens verksamhet kommer och på vilka grunder den vilar. Den "operation" vi har idag bygger på dem och ger samtidigt perspektivet framåt - "vision". Med detta i ryggen kan vi skapa de värden som ger styrka.

Att verka för en stark företagskultur är sannerligen en svår uppgift. Här ges ledarskapet utrymme för påverkan. En stark kultur skapas inte med direktiv och befallningar utan med föredöme och konstruktiva attityder. På idrottspråk kan man säga att stora mästerskap inte vinnas med teknik utan med inställning. Styrelsen kan här agera coach. Chefer med enbart instruktionskompetens skapar möjligtvis bra spelare men inga vinnande lag. Det berömda "lilla extra" är avgörande för framgång och det sitter mera i hjärtat och mellan öronen än att skickligt hantera klubba och puck. Och det är ledningen som sätter ramar och lägger upp ribban på rätt höjd.

Position

Hur kunder graderar jämförbara produkter är inte lätt att sätta sig in i. Det är en process med vissa rationella men - framför allt - psykologiska och känslomässiga undertoner. Låt oss till exempel be en person räkna upp tandkrämer. Spontant får hon ur sig två eller tre märken rätt fort, därefter tvekan. Likadant med andra "produktstegar". Det är märkligt hur klart vi har för oss hur dessa kategoriska stegar ser ut inne i huvudet. Även om vi inte är experter så blandar vi inte vispar och andra hushållsmaskiner med stereo och videomaskiner. Vi kan kategorisera och vilka märken vi väljer först.

Vi kan också titta på relativa positioner efter två axlar. Som exempel i figuren hittar Du öl i dimensionerna status vis å vis konsumenternas ålder (OBS! Varumärkena är inplacerade i diagrammet på måfå och inte som resultat av en undersökning.) Producenterna söker förebilder, som Spendrups på 80-talet som sökte - och fick napp - på Café Operas yuppies. Vips var ölet med den champagneinspirerade rödvita etiketten en stor framgång. Tag reda på hur Din kund ser ut och vilka konsumtionsmönster han har. Då kan Du se sammanhangen som kan styra mot förändring eller förstärkning. Se också på hur Dina kunder väljer andra produkter, som ett slags "familjer". Ofta styr personers värderingar valet av produkter till grupper: "Visa mig din bil så skall jag säga vilket öl du har i kylan".

En sådan här genomgång kan ge färgsprakande framtidsbilder: Tänk om vårt företag visar sig vara vår branschs Lada - inte Mercedes! Tänk om vi igår valdes av dem som syntes och idag identifieras med dem som är på väg ut! Tänk om de vi trodde var branschledare har bränt sitt bästa krut och vi kan ta deras plats!

Att förändra ett varumärkes position är mycket mer än att byta etikett. Det kräver djup förståelse för konsumenterna - och det tar oftast lång tid.

Mål

För några år sedan råkade en av våra ministrar i blåsväder för att hon i valrörelsen hade angivit ett mål för - tror jag - skapandet av nya jobb. Och när detta mål efter ett år inte var uppnått förklarade ministern i TV, att det varit en målsättning. Alltså inte ett löfte som man kunde ställas till svars för utan snarare en ambition.

Inom retoriken brukar man varna för personer som talar abstrakt; det visar sig vara ett i språket inbyggt system för att få lögn att verka sant. Det är onödigt att komma med en lång lista av exempel på detta och ministerblundern ovan kan få illustrera poängen: Ett mål i affärstermer är som ett fotbollsmål: Hela bollen skall vara över linjen och träff i ramen är inget mål. Målet går att mäta och det går att göra jämförelser (s.k.

"benchmarking", även "målkort" eller "score cards").

Målet är alltså konkret uttryckt vad som skall uppnås inom en viss tid. Kronor och ören, muttrar per timme, andel av de anställda som genomgått kurs i data. Och när tiden gått kan vi se om vi nått målet.

Målet intar en särställning i den strategiska planen: Överst i styrningshierarkin tronar visionen, därunder spjälkar olika mål upp riktningen i tydliga delar. Och på dessa riktningar baseras olika konkreta handlingsplaner. Exempel: Vårt företag är ledande i Sverige och vill inom fem år bli ledande i Baltikum. Det är visionen. Målen är att på ett år nå 15 % marknadsandel och inom tre år 30 %. Strategin är att nå försäljningsvolymen med en egen säljkår. Åtgärder: Finna tre bra kontorslokaler i de tre huvudstäderna (engagera en mäklare som kan klara uppgiften) och rekrytera chefer och säljare, alternativt utbilda nyckelpersoner i Sverige i de respektive språken.

Man brukar också tala om mål på lång respektive kort sikt. Det finns naturligtvis - beroende på verksamhet och bransch - olika fysiska avstånd som måste få sitt eget utrymme för att bli realistiska och kunna föreskriva handlingar för medarbetarna.

Strategier

När målen är satta kan strategierna formuleras. Ordet "strategi" är från början grekiskt. "Strategen", krigsherrn, var det antika Atens viktigaste ämbetsman. Från krigskonsten har begreppet överförts till affärlivet, där ordet "strategi" betyder, enligt Svensk Ordbok: " långsiktigt övergripande tillvägagångssätt". Den klassiska strategins grundregler är relevanta även i affärlivet:

1. Sätt upp ett mål och håll fast vid det
2. Upprätthåll en god anda
3. Handla offensivt
4. Eftersträva överraskning
5. Eftersträva kraftsamling
6. Tillgodose säkerheten för de egna
7. Utnyttja resurserna ekonomiskt
8. Eftersträva samordning
9. Eftersträva anpassningsförmåga
10. Eftersträva enkelhet

I verklighetens företag och organisationer arbetar man både med en övergripande strategi och flera olika delstrategier: En för etable-ring, en marknadsstrategi, en sortiments strategi. Inom olika områden och med olika takt mot mål på kort och lång sikt. Olika flöden går ihop och samverkar för att därefter bli mer självständiga.

Ett problem vid uppläggnen av strategierna är att göra en avvägning mellan det önskade och det möjliga. Det är lätt att förivra sig och hoppa för långt fram för tidigt. I många verksamheter ser man förbluffande lovande scenarier i planeringen framåt ("om två år kommer vi att ha 24% marknadsandel") jämfört med hur historik och branschutveckling ser ut i verkligheten ("över en tioårsperiod har vi ökat marknadsandel från 18 till 19.4% i en tid då branschutvecklingen varit stark och ökat med i genomsnitt 1% per år"). Vad är det egentligen som gör att vi hoppas att många svåra uppgifter skall lösas och ge framgång på alldeles för kort tid? I jämförelserna med japansk planering är detta en ofta återkommande uppmärksam skillnad: Japanerna har mer tålamod och ser mer till att deras strategier fungerar snarare än att de lovar snabba framgångar. Därför är det viktigt med en skicklig avvägning mellan det önskade och det möjliga.

Nyckeltal

I arbetet med strategierna är det viktigt att det byggs in instrument för att kunna se avvikelser. Nyckeltal - som funnits med tidigare i vårt körschema - är ett bra sådant instrument.

Sven Lundin och Nils Welinder säger såhär: "Ett fåtal nyckeltal berättar allt om företagets tillstånd - både invärtes och utvärtes. Tät rapportering av några få nyckeltal, nedbrutna på relevanta resultatenheter, är långt bättre som styrinstrument än långa data-listor som spänner över hela kontoplanen. När nyckeltalen börjar avvika är det en signal till att något är fel. Dessutom pekar de ut vad som är fel."

Man kan knappast vara en charterresearrangör om man inte noga följer beläggningen av flygstolar för varje avgång - dessutom hur fördelningen är på normalpridförsäljning och s.k. "sista plats", rabatterad försäljning. Beläggningen av bäddar per dygn på ett hotell. Den procentuella råvarukostnaden på en restaurang. O.s.v. Branschnyckeltal publiceras varje år av SCB och det finns alltså möjlighet att göra jämförelser.

Produktutveckling

Frågan är, om inte kärnan i framgångsrika affärer ligger precis i den punkt där den rätta produkten träffar den rätta kunden. Att ändra på kunderna är jättesvårt - att anpassa produkter efter dem är också svårt, men det går.

Att bygga upp förtroende för sin produkt och sitt varumärke hos kunderna kräver mer än att man gör bra och övertygande reklam. I Veckans Affärer säger Mats Dafnäs, chef för Embrink Design, som specialiserar sig på att bygga varumärken: "Bra varumärken skapas inte av smart reklam. Det är företagets handlingar som är avgörande och produktutvecklingen är den viktigaste."

I vår tid är en av de starkaste trenderna i omvärlden den som styr våra liv mot en bättre miljö. På alla områden. Bort med freoner i kylskåpen. Mer återvinningsbart material i bilar. Olika bränslen som är skonsamma mot luften. Ekoturism. Det ser ut som en liten handling, men när McDonakTs nu "för miljöns skull" slopar plastlock och sugrör till drickamuggarna, så är det ett av flera steg för att hålla sig väl med en alltmer medveten kundkrets.

Jag tycker att Peter Wallenberg funderade tänkvårt om detta i ett föredrag för några år sedan: "För många är produktutveckling detsamma som innovation eller uppfinningar. De ser framför sig helt nya verksamheter på nya platser - ofta där arbetsmarknadsläget är kritiskt och nyetablering är önskad. Men de blir besvikna. Produktutveckling är oftast att göra något annat med det man har. Ett sådant område som utvecklats enormt under senare år är papper - en produkt som redan borde ha dött i visionen om det papperslösa samhället."

I den strategiska planeringen är det viktigt att vrida och snurra på sin produkt, titta på konkurrenterna, lyssna på kunderna. Om deras största problem med hudkrämer är att de kladdar - satsa på konsistensen istället för på parfymering! Så blev HTH en stor framgång.

Åtgärder

Den här skriften slutar när spelplanen är klar och det är dags att sätta igång mot målen, att handla. Att genomföra planen överläts åt andra, men den kanske viktigaste åtgärden - informationen - förtjänar några ord såhär avslutningsvis.

Första steget är att alla berörda nu får veta vilka mål som gäller och planen för att komma dit. Egentligen är det förbluffande hur vanligt det är att medarbetare i företag känner sig oinformerade om hur det är tänkt framåt i tiden. Man behöver egentligen inte gå mer än till sig själv och enkla vardagshändelser ("jamen, jag trodde du skulle komma hem i vanlig tid...") för att förstå hur hopplöst det är att få saker och ting att stämma om inte flera delar samma kunskap.

När Jan Carlzon på sin tid började leda SAS, myntade han uttrycket: "Medarbetare som inte har information kan inte ta ansvar. Medarbetare med information kan inte undgå att ta ansvar." Själva idén utgick ifrån, att kunskap om målen utlöser handling. Den strategiska planen trycker därför på kravet att göra information på ett sådant sätt, att den tränger igenom och stöttar målen. Gör dem attraktiva och inspirerande! Döp satsningar och projekt till sånt som ger entusiasm - "Språnget", inte "Svängrem 2003"! Och nöj på vid flera tillfällen - en gång räcker inte! "Repetitio mater studiorum" -repetition är studiernas moder, som romarna sade. Det gäller även i business: Upprepa målen!

Med kartan i hand är det lättare att hitta till målet än om vi bara rör oss planlöst i terrängen. Men vi får inte glömma att tala om hur det går! Vi vet att alla planer, hur välgjorda de än är, utsätts för påverkan och måste justeras. Eller som med bergsbestigarna, som kallar sin sport "the noble art of retreat". Vi kommer att behöva ändra och måste då tålmodigt informera om det också.

Till slut

Alldeles i början av den här skriften sade vi: *...det är också styrelsens skyldighet att se till företagets framtida inriktning, sätta mål och planera på lång sikt för målens förverkligande. Detta är ett viktigt åtagande gentemot ägarna...*

Vi menar att det är nödvändigt för ett företag att ha en strategisk plan och att bolagsledningen har ett ansvar för att en sådan plan tas fram. Att ta fram den analys, på vilken strategierna bygger, är VDs ansvar. Att besluta om strategin - och därmed ta ansvaret för långsiktiga konsekvenser - faller på styrelsen. Varefter VD återigen går in i fullt ansvar för taktiken och därav följande åtgärder.