

# Repliker och kommentarer\*

JAN WALLANDER

## Behövs prognoser? En kommentar till Åberg

*I Ekonomisk Debatt nr 5/1982 vände sig Carl Johan Åberg mot den tilltagande skepsisen mot prognoser. I synnerhet nämnde han Jan Wallander som företrädare för denna skola. Det är inte mindre prognosticerande utan bättre prognoser som vi behöver, menade Åberg. Jan Wallander svarar i sin kommentar att han gärna ser att bättre prognosmetoder utvecklas. Men hans skepsis mot att så kan ske gör att hans huvudrecept kvarstår: se till att organisationen har en god anpassningsförmåga i stället för att lita på att prognoserna visar rätt.*

Jag måste erkänna att Carl Johan Åbergs artikel gjort mig förbryllad. I allt väsentligt förefaller det nämligen som om vi är överens. Det hindrar inte att Åberg på olika ställen i artikeln använder uttryck som skulle tyda på att vi i viktiga frågor var av helt olika uppfattning.

*Fil dr JAN WALLANDER är styrelseordförande i bl a Svenska Handelsbanken.*

För det första är det tydligen så, att vi är helt överens om att prognosmakarna i Sverige hittills visat sig i hög grad oförmogna att förutse brott i utvecklingskurvorna.

Han är vidare, liksom jag, synnerligen kritisk mot vad han kallar en "fixperiodisk budgetering" som baserar sig på en bestämd prognos, som anses som den mest sannolika. Han avser med detta, såvitt jag förstår, den vanliga årsbudgeteringen. Denna är ju den planeringsteknik, som man använder sig av i företagen och i den samhällsliga verksamheten.

Det centrala i mitt försök att rucka på hittillsvarande planeringsmetoder är att starkt ifrågasätta det rimliga och fruktbara i denna helt dominerande metod. Det gläder mig mycket, att Åberg förefaller att vara ense med mig på den punkten. Och jag hälsar honom hjärtligt välkommen i den ännu så länge rätt fåtaliga skara som försöker rucka på det ofantliga byggnadsverk som budgetbyråkraterna byggt upp i företagen och i samhällsapparaten.

När Åberg sedan i slutet på sin artikel kommer in på hur man kan angripa de planeringsproblem som man oundvikligen har i ekonomisk verksamhet, så beskriver han metoder som förefaller mig att på många punkter vara likartade med dem som jag tar upp i min senare skrift. Jag försöker ju där beskriva

\*I denna avdelning välkomnas kommentarer till tidigare artiklar.

hur man kan hantera olika planeringsproblem i praktiken.

Vad blir det då egentligen kvar av motsättningar oss emellan?

Man kan väl säga, att jag av mina hittillsvarande erfarenheter dragit slutsatsen, att man bör försöka hålla ner omfattningen av prognos- och planeringsverksamhet till ett nödvändigt minimum. Åbergs slutsats av hittillsvarande misslyckanden blir istället att man bör ägna desto mer möda åt att förfinas och utveckla prognostekniken. Han känner sig övertygad om att man kan göra det på ett sådant sätt, att man har möjligheter att förutse även brott i tenderna.

Det är naturligtvis här i hög grad en fråga om tro. Jag är väsentligt mer pessimistisk än Åberg, när det gäller möjligheterna att göra pålitliga förutsägelser. Jag skulle emellertid gärna vilja bli överbevisad om att jag har fel. Det skulle göra mitt liv väsentligt enklare om jag hade tillgång till någon säker modell för utvecklingen framöver av t ex räntorna.

#### Viktig principiell skillnad

Jag kan emellertid också tänka mig att det finns en viktig principiell skillnad mellan mitt synsätt och Åbergs mer teoretiska angreppssätt när det gäller de praktiska planeringsproblemen. Det verkar naturligt för honom att tänka sig att när man ställs inför den stora osäkerhet som framtidsbedömningar under alla omständigheter innebär, så försöker man klara problemet genom att utveckla mer sofistikerade modeller. Modeller med ett stort antal alternativ, som man kan arbeta med i sin planeringsverksamhet. På så sätt kan man tänka sig in i en mängd olika situationer och hur man skall anpassa sig till dem. Man blir på så sätt bättre rustad att ta itu med problemen när dimman lättar.

Det är naturligt för dem som närmast sig problemen från mer teoretiska utgångspunkter att söka lösningen efter sådana linjer. Det var naturligt också för mig att tänka på det viset, när jag själv arbetade med prognoser på ett akademiskt plan, liksom det var det under min första tid som praktiskt verk-

sam företagsledare. Jag fick emellertid lära om. Vad jag lärde mig var att framtidsplanering, när man går över från skrivbordet till kött och blod i hög grad är en fråga om vad som är möjligt från psykologiska synpunkter.

#### Trygghetsbehovet

Det finns ett oerhört starkt och naturligt behov hos människor att känna trygghet i livssituationen. Det betyder att man strävar efter att ordna och framställa verkligheten så att den kan inrangeras i ett mönster som ter sig fast och entydigt. Årsbudgeteringsprocessen är ett typiskt exempel på detta. Det känns bra att göra upp en plan för hur det skall gå under det kommande året och att inrätta sitt liv efter den planen. Att laborera med alternativa planer och antaganden värjer man sig mot. Jag har själv praktisk erfarenhet av att inom en organisation samtidigt försöka hålla flera handlingsvägar öppna i avvaktan på att sikten skall klarna. Detta stötte på enorma svårigheter, eftersom det betydde att arbetsituationen för ett stort antal människor på det sättet var oviss, tills slutligt beslut hade fattats.

Innebörden av det här är att jag inte tror att det är praktiskt möjligt att arbeta med planeringsstrategier som har karaktären av topologiska träd eller dylikt. Det hindrar inte att det naturligtvis i huvudet på verkställande direktören kan finnas och bör finnas strategier och funderingar av det slaget.

Vad som är möjligt är istället att hos organisationen försöka skapa en psykologisk och funktionell beredskap för anpassning till förändringar. Hur man skall bära sig åt med det, är en stor och svår fråga. Vissa typer av organisationsstrukturer är lättare att åstadkomma anpassning i än andra osv, men särskilt viktigt är naturligtvis att man ser till att man inte i företagen använder sig av metoder som direkt försvårar en anpassning. Årsbudgeteringssystem av det konventionella och idag helt dominerande slaget är enligt min mening system som i hög grad försvårar en anpassning och skapar stor stelhet.

**Trögrörliga organisationer**

Min andra erfarenhet som har nära sammanhang med denna är hur oerhört trögrörliga organisationer är. En organisation är som ett djur som krupit ihop i sin håla och på allt sätt värjer sig mot varje försök att få det att flytta på sig. Under de mer än tjugo år som jag varit praktiskt verksam som företagsledare har jag också upplevt hur denna trögrörlighet har tilltagit. Till detta har otvivelaktigt bidragit facket starkt ökade inflytande på företagets struktur och verksamhetens inriktning.

Såvitt jag kan förstå ligger det i sakens natur att företrädare för fackliga organisationer i nio fall av tio motsätter sig förändringar. Förändringar medför nästan alltid negativa verkningar för några av deras medlemmar — flyttning, arbetslöshet, ändrade arbetsuppgifter osv. Ombudsmännen vet av erfarenhet att medlemmarna kommer att ogilla detta. Det är därför naturligt att de så länge som möjligt försöker motsätta sig och förhålla beslut om förändringar.

Jag tror att det skulle vara mycket värdefullt om man inom den fackliga rörelsen satte sig ner och närmare funderade över vilka möjligheter man har att bli någonting annat än en bromskloss, när det gäller de svåra företagsbesluten. Det är ju för övrigt en påfallande brist i fonddebatten att man nästan inte alls analyserat hur olika typer av ägarkonstellationer kan beräknas konkret påverkade besluten.

Det är nog också så att det finns en obenägenhet även hos planerarna och ledningen inom ett företag att lägga fram prognoser som i realiteten innebär kraftiga omläggningar av verksamheten och därav följande drastiska konsekvenser för dem som arbetar i företaget.

**Inre motstånd mot nedläggningar**

Åberg använder sig i sin artikel av det prognosmaterial som jag publicerat och som rör LM's övergång från elektromekaniska till elektroniska växlar (AXE-systemet). Företaget missade därvid i sina förutsägelser den starka nedgången i efterfrågan på elektromekaniska

växlar. Att man gjorde det tror jag bli ett sammanhängande med att man hade ett — kanske omedvetet — inre motstånd mot att lägga fram prognoser, som i realiteten skulle innebära att en hel del fabriker behövde läggas ner trots att de ännu hade full sysselsättning.

En sådan hämning hos planerarna är mycket naturlig, om man tänker på vad som hände när styrelsen och ledningen så småningom kom fram till att det inte längre fanns någon chans att efterfrågan på de elektromekaniska växlarerna skulle repa sig och därigenom sysselsättningen vid de konventionella fabrikererna kunde räddas. Den insikten kom man till efter mycket vända i februari 1977 och meddelade då att såvitt man kunde se var det nödvändigt att lägga ner bl a fabriken i Olofström. Många torde erinra sig vad som då hände. Hur massmedia, de politiska partierna, fackföreningsrörelsen och den allmänna opinionen förenade sig i kraftfulla krav på att företaget inte skulle acceptera den vid det laget mycket tydliga skriften på väggen, utan låta fabriken leva vidare. Detta enorma tryck ledde också till att nedläggningen fördröjdes. I själva verket har Olofström stängts först i vår, dvs fem år senare.

**Att riva ned — det primära**

Har man gjort sådana erfarenheter, och jag har gjort många, är det naturligt om man säger sig att det helt överskuggande problemet är att försöka vrida utvecklingen mot något större anpassningsgrad och förmåga till förändring i vårt ekonomiska liv. Min tro är att en nödvändig förutsättning för detta är att vi gör rent hus med mycket av den planeringsverksamhet som idag bedrivs i företagen och i samhällsapparaten.

Uttrycksätt av typen: Det som krävs är inte mindre utan mer planering, kan vara livsfarliga. Planeringsbyråkraternas kastar sig över dem med förtjusning och använder dem för att timra vidare på sina stora byggnadsverk. Det är nedrivningsarbetet som är det väsentliga just nu. Och jag kan försäkra att demoleringsarbetet är svårt och tidskrävande. Det tog mer än fem år att i Handels-

banken rasera det gamla och bygga upp ett nytt styrsystem och få det helhjärtat accepterat av organisationen. Mina ansträngningar att göra något liknande i andra företag har hittills inte lett till särskilt påtagliga resultat.

Å andra sidan tror jag inte vi behöver oro oss för att vi skulle riskera att hamna i ett planlöst och godtyckligt tillfäll-

lighetshandlande. Eftersom vi hela tiden ställs inför tvånget att fatta beslut som har långsiktiga verkningar, kommer vi alltid att tvingas till mycket planerande. Har vi emellertid lämnat den gamla bråten bakom oss, finns det större chans att vi kan använda oss av metoder av den typ som såväl jag som Åberg förespråkar.