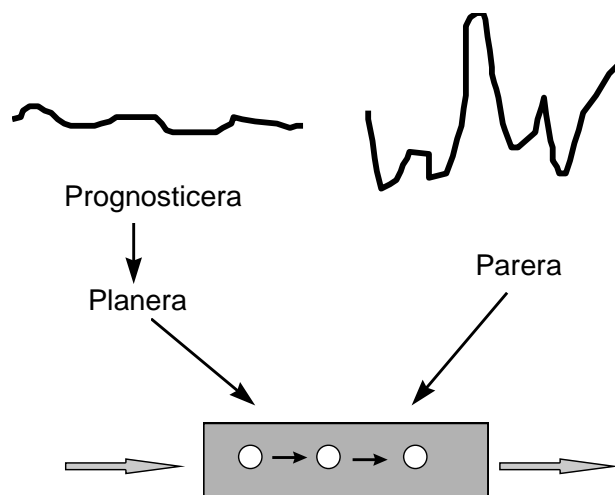


## Planera eller parera för att bli konkurrenskraftig?

Stig-Arne Mattsson

Alla vet att prognoser är fel. De är till och med per definition fel. Så har det alltid varit och kommer alltid att förbli. Prognostisering i praktisk tillämpning bygger i väldigt stor utsträckning på ett backspegelstänkande, dvs ett antagande om att det som hände under föregående månader kommer att upprepas under kommande månader. Vi tittar på den efterfrågan som vi haft och hoppas på att den skall fortsätta som den är eller med bibehållen trend. Tyvärr är det nog ofrånkomligt att vår bedömning av framtiden i väldigt stor utsträckning måste baseras på det som skett i det förgångna.

På grund av detta förhållande har prognosvärigheterna snarast ökat under senare år. Framtiden vad gäller efterfrågan på produkter har blivit mindre förutsägbar, inte minst som en konsekvens av en ökad förändringstakt i omvärlden och större kundfokusering. Att använda backspegelsprincipen vid prognostisering är då ungefär som att köra bil endast med hjälp av vad vi ser i backspeglarna. Det kan kanske gå på en bred och rak motorväg men knappast på en föränderlig och krokig skogsväg. Man måste nog också med ett sådant betraktelsesätt ha en viss respekt för de utmaningar som prognosmakare står inför. Och man måste kanske arbeta mer på att minska beroendet av prognoser och underlätta prognostisering snarare än att beklaga sig över deras låga kvalitet.



De flesta är nog överens om att förändringstakten på marknaderna och i våra företag har ökat under en följd av år. Det introduceras allt fler produkter under allt kortare tid och produktlivscyklerna tenderar ständigt att bli kortare. Köpbeetenden förändras och nya teknologier typ IT skapar nya förutsättningar för marknadsföring och distribution. Förändringstakten för många företag är så påtaglig att det gamla ordspråket "Bättre sent än aldrig" nog i många sammanhang borde ersättas med "Bättre aldrig än sent". Alldeles speciellt vid introduktion av nya produkter och nya distributions- och logistiklösningar.

Det finns också en annan företeelse som försvårar förutsägbarheten och därmed skapar prognostiseringsproblem. Vi har blivit mer och mer kundfokuserade i våra verksamheter. Bredda produktsortiment och en omfattande förekomst av kundorderspecifika produktvarianter är exempel på detta. Värde för kunden, dvs att ge kunden det kunden vill ha, när han vill ha det och på det sätt han vill ha det har blivit en ledstjärna. Med en sådan inriktning måste vi sluta att betrakta expressorder, omplaneringar, förändringar av produktspecifikationer o dyl som störande inslag i verksamheten. De kanske snarare skall ses som något av ett normaltillstånd och som en del av sättet att göra affärer. Det är något som vi måste lära oss att leva med och behärska. Givetvis kan detta inte ske med hjälp av mer omfattande och förfinade prognosmetoder och mer detaljerade planer. Det finns en gräns för planerbarhet som nog överskridits i många företag.

Vad är då alternativet. Ja för den lite mer långsiktiga planering av verksamheten måste vi säkert även fortsättningsvis förlita oss på prognoser och planer. Här är emellertid inte problemen lika stora eftersom det gäller en övergripande och grov nivå. Det är i det korta perspektivet och med hög detaljeringsgrad som vi behöver alternativ. Enkelt uttryckt kan man nog säga, att om man inte med rimlig precision och säkerhet kan planera så måste man i stället bli bra på att parera, dvs att utveckla sin förmåga att hantera det oförutsägbara. Förmågan att kostnadseffektivt kunna parera är angelägnare ju mer kundorderorienterad verksamhet man har och ju bredare produktsortiment man har.

Förmåga att parera handlar i grunden dels om att kunna fånga upp och bearbeta information snabbare när icke förutsägbara händelser inträffar och dels att reagera och åtgärda snabbare när händelsen väl är känd. Förmågan att reagera snabbare handlar om flexibilitet, både produktmixflexibilitet och volymflexibilitet. Agility är ett nytt modeord som börjat användas som uttryck för denna förmåga.

Att utveckla förmågan att parera handlar säkert i många fall också om att ändra inställning till det som i dag upplevs som störningsmoment. Vi måste lära oss att acceptera att allt inte låter sig planeras. Om det skall finnas någon substans och inte bara tomma ord bakom vår ambition att arbeta på kundens villkor och att kunderna är våra viktigaste tillgång så måste vi också med en positiv attityd ta oss an den ryckighet och den turbulens som kundkrav ibland för med sig.

Vi måste också som konsekvens acceptera att effektivitet inte nödvändigtvis är det samma som ett 100 %-igt kapacitetsutnyttjande, som att aldrig behöva planera om eller som att aldrig behöva anpassa sin leveranstid till kundens behov. Förekommande uttryck av typen "Hade vi inte haft så mycket strul med våra kunder hade vi kunnat vara mycket effektivare" hör inte heller hemma i det här sammanhanget. Effektivitet är inte detsamma som effektivt resursutnyttjande. Reell effektivitet på företagsnivå är en kombination av resursutnyttjande och förmåga att tillfredsställa kunder och marknader. Det är från denna utgångspunkt som jag tror att vi inte bara skall satsa på att bli effektivare på att planera. Vi måste också öka vår förmåga att parera för att uppnå en effektivitet som kan stärka konkurrensförmågan.