



LUND UNIVERSITY

Transparent omvärldskommunikation exemplet MUST

Hamrefors, Sven; Oxelheim, Lars

Published in:
Forskningsreflektion

2008

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):
Hamrefors, S., & Oxelheim, L. (2008). Transparent omvärldskommunikation exemplet MUST. *Forskningsreflektion*, (3).

Total number of authors:
2

General rights

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117
221 00 Lund
+46 46-222 00 00

3/07

En femtonde reflektion från forskningsprojektet *Verksamhetsnyttig information och kommunikation*

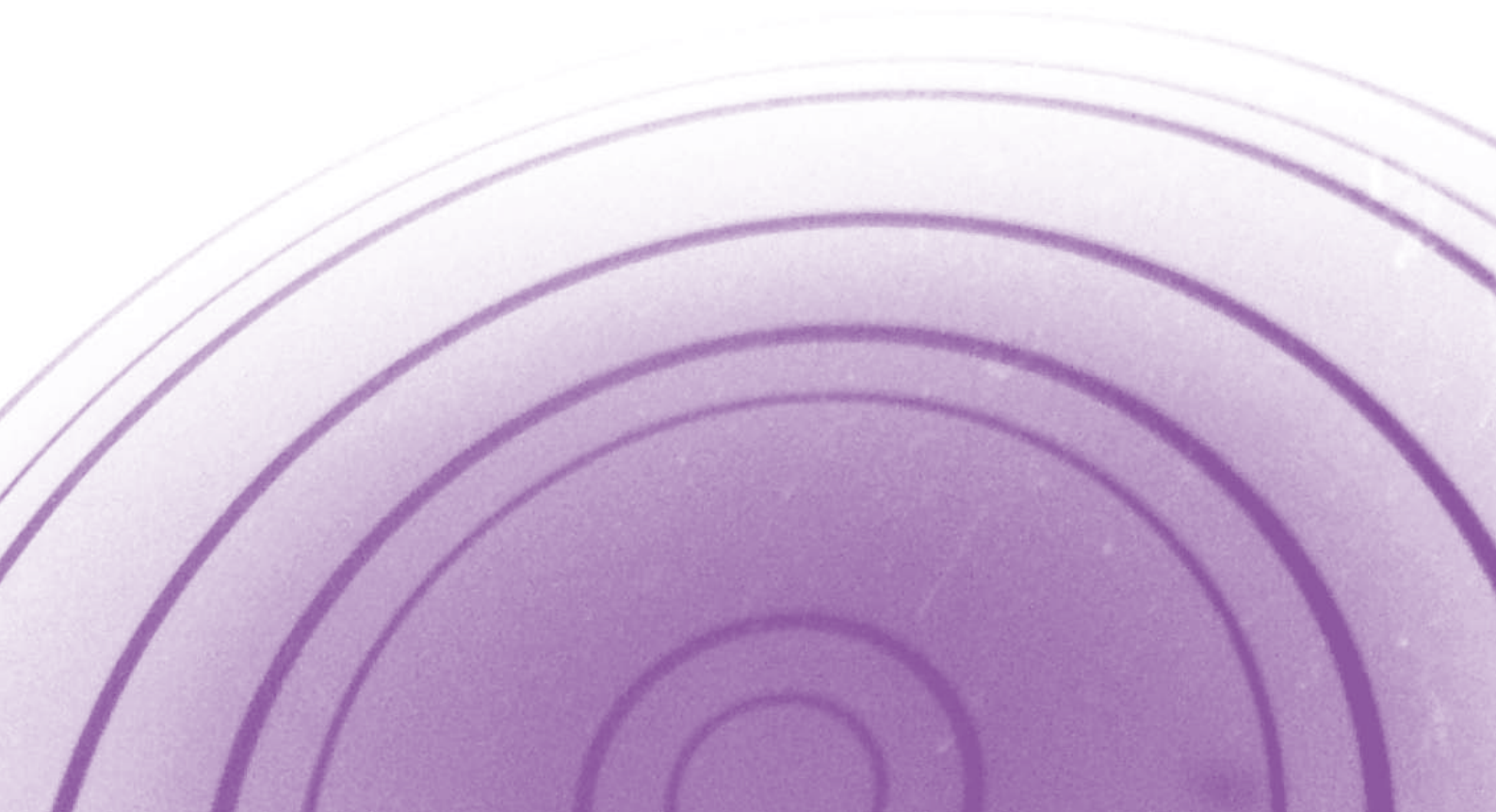


Transparent omvärldskommunikation exemplet MUST

Lars Oxelheim
Lunds universitet och IFN

Sven Hamrefors
Handelshögskolan i Stockholm
Mälardalens Högskola

En femtonde reflektion från forskningsprojektet
Verksamhetsnyttig information och kommunikation



Inledning

I förra reflektionen i denna publikationsserie gavs ett exempel på en metodutveckling inom internkommunikation. Även inom externkommunikation finns det ett stort behov av metodutveckling.

När man skall utveckla metoder att förbättra effektiviteten i den externa kommunikationen innebär det ofta ganska rejäla utmaningar. Orsaken till det är att omvärlden innehåller en hög grad av komplexitet och många osäkerhetsmoment. Detta problem drabbar såväl näringsdrivande verksamheter som organisationer inom offentlig sektor.

Det finns i regel en samstämmighet bland informatörer att man skall eftersträva transparens i sin externa kommunikation, men i praktiken visar det sig att det ofta inte blir så bevänt med den. Man kan fråga sig varför transparensen ofta blir högst bristfällig. En förklaring är den konspiratoriska, naturligtvis; man är inte transparent för att man inte vill vara det. Emellertid är den förklaringen inte så plausibel eftersom man numera inser att det moderna samhället kräver att man är ganska öppen i sin kommunikation gentemot omvärlden. Visserligen förstår alla att man inte kan vara fullständigt transparent, men eftersom det mesta ändå kommer att läcka ut så finns det få skäl att sluta sig mot omvärlden. En mer plausibel förklaring är att man inte är transparent för att man inte inser hur man själv påverkas av omvärlden. Konsekvensen av det problemet är att man själv inte inser på vilket sätt man kan vara transparent.

Transparens måste per definition vara bred, inte inriktad mot speciella grupper. Om man har en ambition att vara bred i sin kommunikation måste man kunna kommunicera så att olika mottagare, med olika förutsättningar att förstå budskapen, kan förstå vad man menar. En omvärldskommunikation som skall underlätta transparens måste därför vara tillräckligt insiktsfull i de, ofta komplicerade, samband som råder mellan organisationen och omvärlden samtidigt som den måste kunna förenkla dessa samband för att göra en adekvat tolkning av dem möjlig. Så transparens handlar om att kunna beskriva komplexa fenomen på ett enkelt sätt. Det ställer krav på en intelligent metod för att fånga in relevant information, bearbeta den till begripliga bilder för mottagarna och förmedla dem på ett effektivt sätt.

Ett område där det idag ofta krävs hög transparens är det finansiella. Bristerna på transparens har uppmärksammats på senare år genom de finansiella kriser som utlösts i olika publika bolag, såsom Enron med flera.

I den här reflektionen ger vi en generell bild av betydelsen av att göra omvärldskommunikationen mer transparent och vi ger ett exempel på en metod för att fånga in en organisations finansiella känslighet för makroekonomiska händelser och vikten av att förmedla denna kunskap till omvärlden.

Lars Oxelheim

Sven Hamrefors

Tillbakablick i historien

När drottning Elisabeth I av England började utveckla det engelska imperiet på 1500-talet möttes hon av problem som hon inte hade träffat på förut. Hon var ju dotter till Henrik VIII, så fallenhet för disciplin hade hon med sig så att säga ”i generna”. Det var därför inte så stort problem för henne att hålla ordning i sitt eget rike, även om det krävde mycket ansträngning från hennes sida.

Men så skickade hon ut skepp till främmande platser, som integrerades med England och då uppstod ett problem med att förstå allt det som hände där. Framför allt var det svårt att förstå de drivkrafter som låg bakom dessa händelser. Detta problem blev en möjlighet för Sir Francis Walsingham. Han fick uppdraget att etablera Englands underrättelseorganisation. En sådan organisation har ju som syfte att förstå logiken och sambanden i den omgivande miljön och kunna förutse vilka händelser som kommer att inträffa där. Det finns ett ord för det – *kontext*. En underrättelsejänst är alltså ämnad att förstå vad som driver händelserna i en kontext för att förutse vad som kommer att hända. Walsingham var mycket skicklig och den organisation han etablerade för nästan 500 år sedan finns till stora delar kvar än i dag i England. Uppbyggnaden av Englands underrättelseorgan, såsom MI5 och MI6, har en direkt relation till vad Walsingham gjorde. Hans insats var viktig för England och han fokuserade på att bygga starka processer och metoder för effektiv underrättelsegivning.

Ett annat liknande exempel från historien finns att hämta från Sverige. Under 1600-talet hade kung Gustav II Adolf ambitionen att utveckla Sverige till en europeisk stormakt och sprida protestantismen. Liksom Elisabeth I var han besjälad av sin uppgift och hans ideologi fick därför ett så starkt genomslag att han lyckades mobilisera Sverige i ett krig som förde svensk offentlig administration långt ned i Europa. Då uppstod ett problem med just denna administration. I Sverige hade den fungerat relativt väl på grund av samhällets homogenitet. Men när administrationen skulle hantera en kontext som var mycket mer heterogen var det svårt att få den att fungera effektivt. Därför uppstod ett behov av att förstärka institutionerna för administrativa uppgifter. Axel Oxenstierna fick uppdraget att genomföra förstärkningen.

Han lyckades så väl i sitt uppdrag att många av de institutioner som han etablerade fortfarande utgör ryggraden i svensk administration. Ett exempel är länsstyrelserna.

Vad säger oss dessa två exempel? Jo, att när en organisation befinner sig i en kontext som är heterogen behövs

två kvaliteter i ledarskapet – den ideologiska och den kontextuella. Det ideologiska ledarskapet handlar om att kommunicera en hög grad av särprägel, det vill säga ideologi. Det bygger på förmågan att kommunicera vilka idéer och värderingar som organisationen står för och hur man avser att skapa värde inom ramen för denna ideologi. Det kontextuella ledarskapet handlar om förmågan att hantera komplexiteten i den heterogena kontexten genom att utveckla starka processer och använda sig av intelligent utvecklade metoder för att förstå och påverka kontexten. Båda formerna av ledarskap bygger på kommunikativ förmåga. Det ideologiska ledarskapet står för den fokuserande och idébärande kommunikationen, medan det kontextuella ledarskapet står för den breda och balanserande kommunikationen. Båda formerna av ledarskap är varandras förutsättningar; det ideologiska ledarskapet är beroende av det kontextuella och vice versa.

Nätverkssamhället

I detta forskningsprojekt har vi konstaterat i tidigare reflektioner att världen håller på att utvecklas som samarbeten i nätverk. Omfattningen av och hastigheten i denna utveckling drivs av två faktorer, dels av att de produkter och tjänster som produceras inom nätverken blir alltmer komplexa och kunskapsintensiva, dels av att informationsteknologin suddar ut gränser. I ett sådant samhälle öppnas många nya möjligheter, men också många nya risker. Samtidigt blir det allt viktigare att hålla koll på allt mer. I en värld där allt fler blir allt mer integrerade med varandra ökar beroenden mellan aktörer och varje aktör påverkas av allt fler händelser.

Aktörerna i nätverket väljer att utveckla relationer med varandra på basis av förväntningar om att den andra parten skall bidra till det egna värdeskapandet. Det innebär att varje aktör måste anstränga sig för att bli vald till en effektiv position i nätverket. I en nätverksmiljö måste en organisation sålunda utveckla förmågan att förmedla en särpräglad ideologi och förmågan att hantera en komplex kontext. Därför måste organisationer utveckla både sitt ideologiska och sitt kontextuella ledarskap för att bli effektiva i en sådan miljö.



Det ideologiska ledarskapet

Organisationens högsta ledning har ansvaret att utveckla det ideologiska ledarskapet. Det innefattar flera moment.

- Det första momentet är att förstå i vilka typer av värdenätverk som organisationen kan etablera sig på ett framgångsrikt sätt. En spaning på potentiella nätverk där organisationen kan skapa värde är alltså en viktig förmåga.
- Det andra momentet är att förstå vilken position i nätverket som är den mest effektiva för organisationen. Kriteriet för val av position är att hitta den roll i nätverket som maximerar organisationens förmåga att bidra till värdeskapandet i nätverket.
- Det tredje momentet är att påverka de andra aktörerna i nätverket så att de väljer organisationen till den position organisationen själv önskar ha. Det innefattar en förmåga att förstå vad deras förväntningar är och hur organisationen kan tänkas uppfylla dem.
- Det fjärde momentet är att arbeta in sig i den position man har chans att få och fortsätta arbetet med att utveckla denna position.

Positioneringen i värdenätverk kräver alltså ett starkt ideologiskt ledarskap som förutsätter att man har en effektiv förståelse för den kontext som värdenätverket utgörs av. Därför fungerar ett ideologiskt ledarskap bara om det har ett stöd av ett väl fungerande kontextuellt ledarskap.

Det kontextuella ledarskapet

Varje ideologisk ledare behöver sin "Axel Oxenstierna".

Det kontextuella ledarskapets uppgift är att utveckla förståelse för hur kontexten ser ut och hur organisationen kan hantera dess komplexitet. Man kan inte agera effektivt i en bredare kontext om man inte har en god förståelse för hur den hänger ihop. Man måste därför utveckla en förståelse för såväl de delar som kontexten utgörs av, som vilken helhet som dessa delar verkar i.

Vi har redan konstaterat att detta kontextuella ledarskap är en lämplig uppgift för informatörer som önskar

bidra till organisationens ledarskap. Det innefattar att utveckla organisationens kommunikativa förmåga i fyra avseenden:

- Effektivt kommunicerande processer
- Effektivt kommunicerande strukturer
- Effektivt kommunicerande social interaktion
- Effektivt omvärldskommunikation

Den här reflektionen har fokus på den sista av dessa punkter – omvärldskommunikationen.

Omvärldskommunikation

En organisations omvärldskommunikation utgörs av dess förmåga att tillgodogöra sig relevant information från omvärlden och av dess förmåga att förmedla relevant information till omvärlden. Denna omvärld är mer eller mindre komplex och utgör därför en kontext. Omvärldskommunikationen handlar sålunda om att effektivt förstå sin kontext och effektivt påverka den.

Syftet med omvärldskommunikationen är till syvende og sist att utveckla organisationens förmåga att verka som en effektivt värdeskapande aktör i värdenätverket.

Omvärldskommunikationen omfattar, som vi nämnde, både den kommunikation som går från omvärld till organisation och tvärtom. Den kommunikation som sker utifrån och in baseras dels på den spontana uppmärksamhet, som vi behandlade i början av denna reflektionsserie, dels den organiserade omvärldsbevakning, som organisationen valt att inrätta. Kommunikationen som går andra vägen, inifrån och ut, omfattar också spontana och organiserade aktiviteter. De spontana aktiviteterna utgörs av allt det som medarbetarna kommunicerar i sin dagliga gärning. De organiserade aktiviteterna utgörs av alla medvetna rapporter och budskap som utarbetats just för att upplysa omvärlden om verksamheten. Den spontana utåtriktade kommunikationen blir med nödvändighet mycket färgad av de dagliga processerna och de normer som organisationen lyckats få medarbetarna att följa. Den organiserade utåtriktade kommunikationen blir i högre utsträckning än den spontana färgad av

de regler som finns i kontexten om hur organisationen borde kommunicera. Dessa regler finns i olika former, alltifrån tvingande regler, t.ex. hur börsbolag måste kommunicera för att upprätthålla effektiviteten på aktiemarknaden, till normer eller rekommendationer, till exempel hur man bör bedriva lobbingsverksamhet mot politiska institutioner.

Den utåtriktade kommunikationen styrs av vad organisationen vet överhuvudtaget. Om det finns ett samband mellan organisationen och dess kontext, men varken medarbetarna eller ledningen vet om eller förstår detta, blir det inte sannolikt att detta samband kommer att påverka organisationens utåtriktade kommunikation.

Ledningens intentioner att kommunicera kommer också att styra dess utåtriktade kommunikation. Det är inte ovanligt att ledningen försöker censurera sådan information, som man tror kommer att ge upphov till en negativ bild av dem själva eller organisationen. Emellertid visar många exempel på senare tid att detta är en farlig taktik. Risken att något kommer att läcka ut ändå ökar ju mer nätverksorganiserad kontexten blir och då kan det bli mycket farligt för den ideologiska kommunikationen att bli ertappad med att förvränga sanningen.

Samtidigt är det givetvis inte heller helt effektivt att vara orimligt transparent eftersom det kan ge en förvirrande och motsägelsefull bild av organisationen. Alla organisationer innehåller mer irrationalitet, brister i etik, normglidning med mera än vad normerna i kontexten dikterar. Man kan därför inte visa upp sig exakt som man är, men inte heller dölja de viktiga faktorer som bygger organisationens effektivitet. Det existerar därför något som man skulle kunna kalla ”optimal” transparens för varje enskild organisation.

Frågan uppstår sålunda hur man skall hantera sin inkommande omvärldskommunikation för att stimulera till en effektiv utåtriktad omvärldskommunikation. Svaret är att det krävs att man både utvecklar en effektiv spontan uppmärksamhet mot omvärlden och att man skapar speciella metoder som fångar in sådan information som den spontana uppmärksamheten inte förmår att hantera.

Utvecklingen av den spontana uppmärksamheten har vi behandlat tidigare så här skall vi fokusera på den organiserade omvärldsspaningen. Behovet av metodutveckling är uppenbarligen mycket stort på det här området.

I den här reflektionen skall vi ge ett exempel på en metod som är inriktad på hur man kan mäta organisationens ekonomiska känslighet för förändringar i makroekonomiska variabler.

Ekonomisk redovisning

I tidigare reflektioner har vi konstaterat att logiken bakom det traditionella ekonomiska redovisningssystemet bygger på en föreställning att man kan separera organisationens ekonomi från dess omvärld. Man låser fast bilder av hur resultatet utvecklats i resultaträkningen, hur företagets förmogenhetssituation utvecklats i balansräkningen och hur dess kassaflöden gestaltat sig i kassaflödesrapporten. Alla tre är bilder som görs under antagande om att det som hänt i företaget är en effekt av ledningens och medarbetarnas aktiviteter.

Ju mer nätverksorganiserad organisationens kontext blir, desto mer beroende blir den av denna kontext och desto större inverkan får externa faktorer på organisationens ekonomiska status. Därför blir antagandet om ”ceteris paribus” (ett antagande om att omgivande faktorer inte förändras), som är vanligt inom traditionella ekonomiska teorier, problematiskt i verkligheten. Under de senaste decennierna har det hänt en mängd omvälvande förändringar på det finansiella området. Finansmarknader har avreglerats, växelkurser har släppts fria, räntenivåer har frikopplats från politiskt inflytande, valutaströmmar mellan länder har släppts fria, osv. Allt detta sammantaget har bidragit till att den finansiella kontexten har blivit mindre förutsägbar samtidigt som den alltmer driver förändringar i förutsättningar för att driva verksamheter.

Politiker blir alltmer kringskurna i sina möjligheter att påverka dessa faktorer och därför blir de alltmer drivna av marknadskrafterna. Alla företag påverkas idag av vad som sker på den globala ekonomiska arenan!

I en sådan verklighet blir det viktigt att utveckla metoder som minimerar risken för att man själv missförstår hur verksamheten påverkas och därmed planerar fortsatt verksamhet på felaktiga grunder. Ett annat skäl att utveckla sådana metoder är att ge rätt bild i historiebegrivningen. Detta skäl är kopplat till de krav som omvärlden ställer på den ekonomiska redovisningen.

För att inte förtroendet för den ekonomiska redovisningen skall rubbas, krävs åtgärder som bidrar till att öka dess förmåga att kommunicera rättvisande information.

Tyvärr har många händelser på finansmarknaden bidragit till att detta förtroende är naggat i kanten.

Debatten om den ekonomiska redovisningens bristande transparens har lett till ett omfattande arbete med att reformera reglerna kring ekonomisk redovisning. Ett resultat av detta arbete är den nya redovisningsstandard som infördes inom EU år 2005, kallad International Financial Reporting Standards (IFRS). Alla konsolide-



rade, börsnoterade företag inom EU förväntades ha konverterat sin redovisning till IFRS från och med år 2005.

Inom EU finns det även andra regelverk som verkar i den här riktningen, såsom ”Transparency Directive”.

Frågan är dock om IFRS verkligen har inneburit den förbättring i transparens som avsetts. Det skall vi strax återkomma till.

Optimal transparens

Varje organisation måste kunna styra sin informationsgivning mot omvärlden så att man uppnår optimal transparens. En alltför väl utvecklad transparens medför en hel del nackdelar:

- Man ökar risken för att omvärlden blir överbelastad med information och finner den motsägelsefull, vilket kan leda till osäkerhet och förvirring.
- Man ökar risken för att konkurrerande företag får ett informationsövertag och att man därmed minskar sin egen relativa konkurrenskraft.
- Företagsledningen kan minska sitt manöverutrymme för mycket om transparensen blir för hög.

På grund av dessa uppenbara nackdelar kan därför en företagsledning vara frestad att minska transparensen alldeles för mycket. Detta kan leda till att omvärlden blir osäker på hur väl ledningen har lyckats förvalta det förtroende man fått och lyckats skapa det värde som skulle kunna skapas. Inte nog med att omvärlden kan börja ifrågasätta ledningens ambition att vara transparent - det kan även smyga sig in en misstanke om att ledningen har bristande insikter i hur organisationen påverkas av omgivningen.

Makroekonomiska effekter

I dagens ekonomiskt och finansiellt integrerade värld är det, som nämndes ovan, svårt att tänka sig en organisation som inte alls påverkas av händelser på det globala planet. Det är därför inte ursäktligt att underlåta att utveckla effektiva metoder för att förbättra insikten om de makroekonomiska faktorernas påverkan på det

ekonomiska resultatet. I en undersökning av 62 stora globala börsnoterade företag, som kom för några år sedan, gjordes en analys av hur väl man kommunicerat bilden av hur makroekonomin påverkat företagets resultat. Det visade sig att en stor del av företagen endast redovisat i allmänna ordalag hur företaget påverkats makroekonomiskt, och väldigt få av företagen relaterade denna problematik till en strategi för att möta denna påverkan.

Inget av företagen kunde uppvisa en genomarbetad beskrivning och för den utomstående aktieägaren eller intressenten användbar information om hur de påverkats makroekonomiskt – vilka makroekonomiska variabler som har den största effekten på företagets målvariabel och hur stora dessa effekter är. Inget företag redovisade heller en strategi för att handskas med denna påverkan.

Det förefaller därför som att det finns ett stort behov av att förbättra transparensen i detta avseende.

Hoppet som ställts till arbetet med reformer, såsom IFRS, har inte infriats. Tvärtom har formuleringarna i dessa dokument hållits på en låg nivå. De formuleras som rekommendationer istället för direktiv och de tar inte alls upp kravet på *kvantifiering* av sambanden mellan inomorganisatoriska finansiella variabler och utomorganisatoriska.

För den organisation som vill öka sin transparens finns därför lite stöd i regelverken, men det progressiva företaget förstår att transparens är en mycket viktig komponent i utvecklingen av omvärldens förtroende för företaget.

Det finns alltså mycket att göra för varje organisation i detta avseende. Men för att åstadkomma det måste man använda sig av sofistikerade metoder och sådana finns redan utvecklade. Det saknas alltså inte kunskaper på området. Vad som saknas är framförallt insikt om dess användbarhet och tillräcklig ambition.

Ju mer man inser att detta primärt är ett kommunikationsproblem och inte ett finansiellt problem, desto tydligare framstår behovet av att göra något åt det. Därför är detta en fråga som varje informatör bör ta sig an om man vill bidra till ledningen av sin egen organisation. MUST-analysen, som beskrivs nedan, är en metod som kan användas som inspiration till utvecklingen av metoder för att skapa optimal transparens i omvärldskommunikationen.

MUST

Beteckningen ”MUST” är en förkortning för ”Macroeconomic Uncertainty Strategy”. Det är en analysmetod utvecklad av professor Lars Oxelheim tillsammans med professor Clas Wihlborg. Den utvecklades under senare hälften av 1980-talet och har därefter utvecklats successivt och fortlöpande dokumenterats vetenskapligt. Den har använts av många organisationer och företag över åren. Metoden är användbar för såväl organisationer som är näringsdrivande som organisationer inom offentlig sektor. Användbarheten för näringsdrivande företag kan synas självklar. Emellertid är den användbar för offentlig sektor, dels därför att allt fler servicefunktioner drivs i konkurrens med privat näringsliv, dels för att den offentliga finansieringen kräver insikt i skattebasens utveckling. Syftet med MUST-analysen var ursprungligen att ta fram en styrmetod för företagsledningen. Den information ledningen får från MUST-analysen sammanfaller dock just med den som även den utomstående aktieägaren efterfrågar (i linje med IFRS) för att bilda sig en uppfattning om vart företaget är på väg resultatmässigt, vilket värde företaget har, vad företagsledningen verkligen åstadkommit och huruvida denna prestation skall belönas med bonus eller ej. MUST-analysen genomförs i följande steg:

■ Steg 1: Identifiera variabler

När MUST-analysen används i företaget bygger den på en identifiering av relevanta makroekonomiska variabler som svarar på en rad frågor om företagets omvärldsberoende. Det är frågor som:

- Var producerar företaget?
- Varifrån köper företaget sina insatsvaror?
- På vilka marknader säljer företaget sina varor eller tjänster?
- Vilka är företagets viktigaste konkurrenter?
- Var tillverkar konkurrenterna?
- Varifrån köper de sina insatsvaror?
- På vilka marknader säljer konkurrenterna?
- I vilka valutor har vårt företag sina lån och finansiella placeringar?

Analysmetoden är så konstruerad att den också identifierar de indirekta effekter som variablerna kan ha. Den som tror att man hittar lösningen genom att bara plocka fram de valutor, som man själv direkt hanterar i olika flöden, hamnar fel. Man missar då de indirekta effekterna av de makroekonomiska variablerna, som påverkar företaget via konkurrenternas valutaexponering. Analysen visar också hur sårbart företaget är på sin hemmamarknad för en real valutakursändring. Den beaktar sålunda risken att bli utkonkurrerad i sin hemvaluta till följd av en sådan ändring. En annan viktig del av analysen består i att analysera den efterfrågepåverkan som kommer via ränteändringar och inte enbart se till de effekter som dessa har på den direkta kostnaden för lån och intäkten på finansiella placeringar. Kundens köpbeteende påverkas av ränta och många företag är inte medvetna om hur stor denna påverkan är.

■ Steg 2: Beskriva påverkansmönstret

När alla variabler med potentiellt inflytande över det egna resultatet har identifierats kommer nästa steg i analysen - att beskriva det påverkansmönster som dessa variabler bildar. Alla variabler är inte lika viktiga utan det gäller att ta fram de viktigaste variablerna och beskriva hur de samverkar i sin påverkan på företagets resultat. I MUST-analysen beaktas explicit hur olika makrovariabler är kopplade till varandra i olika jämviktslägen. Det sker genom användning av avancerade statistiska metoder, som inte närmare behöver beskrivas här. Med hänsyn tagen till att de olika makroekonomiska variablerna - räntor, valutor och inflation - är kopplade till varandra, erhåller man en bild av hur respektive variabel påverkar, det vill säga effekten exklusive inverkan från de andra variablerna.

Med hjälp av denna bild kan företagsledningen ”filtrera bort” effekten av det som utgör tillfälligt inflytande från makroekonomin. Kvar blir det resultatmått som företaget kan använda i sin beslutsprocess. MUST-analysen kan också användas för att identifiera företagets exponering för makroekonomiska risker, genom att visa på storleksordningen på de makroekonomiska effekterna och därmed på osäkerheten kring framtida effekter.

Ur detta kan sedan utvecklas ett program för proaktiv riskhantering.



■ Steg 3: Utveckla en strategi

Genom att MUST-analysen ger en bild som är baserad på kunskap om hur makroekonomiska variabler samverkar ger den en mer rättvisande och dynamisk bild, än traditionella metoder, av hur företaget påverkas. Det gör det möjligt för företagsledningen att välja en strategi som leder till lägre riskexponering och till en mer optimal transparens för aktieägarna.

Låt oss beskriva hur denna metod fungerar genom ett exempel på ett fiktivt svenskt företag. I detta fall har man gjort prognosen att resultatet kommer att öka med 14% jämfört med föregående period och att 5% av denna ökning kan förklaras av säsongsvariationer.

Den fundamentala analysen i steg ett ger vid handen ett stort antal fundamentala makroekonomiska variabler som kan påverka företagets resultat. Analysen i steg två visar att tre specifika variabler påverkar företaget på ett betydande sätt. Dessa är växelkursen mellan den svenska kronan och euron (SEK/EUR), den svenska korta räntan samt producentpriserna i USA. Denna analys har också givit känslighetskoefficienter för respektive variabel. De mäter hur företagets egentliga prestation påverkas av en oväntad förändring i respektive variabel. Storleken på dessa koefficienter finns i tredje kolumnen i tabellen nedan.

Identifierade variabler	Prognosen baserad på följande antaganden	Känslighetskoefficient: En procentenhets förändring i förhållande till den antagna kommer att få följande effekt på resultatet
Värdeminskning SEK/EUR	1%	2%
Svenska korta räntan	2%	-3%
Producentpriser i USA	1%	3%

Med den här informationen kan därför en aktieägare räkna ut resultateffekten av ett annat scenario än det som företaget presenterat. Kanske är det så att något hänt som har gjort att företagsledningens scenario är överspelat eller så tror aktieägaren mer på ett annat scenario.

Om denna aktieägare nu istället antar att SEK/EUR ökar med 5 % istället för den av ledningen antagna ökningen

I det här exemplet har man antagit att svenska kronan kommer att bli 1% billigare mot euron. Varje procentenhets ytterligare ökning av denna relation (SEK/EUR) kommer att påverka företagets resultat positivt med 2% (se första raden i nedanstående tabell).

Den svenska korta räntan beräknas öka med 2%, men om den ökar mer kommer detta att påverka resultatet negativt med 3% för varje procentenhets ökning (se andra raden i nedanstående tabell).

Producentpriserna i USA förväntas öka med 1% och varje ökning utöver det leder till en positiv påverkan på resultatet med 3% för varje procentenhets ökning (se tredje raden i nedanstående tabell).

Den samlade påverkan av de makroekonomiska faktorerna utgör i detta exempel $-1 (1 \times 2 \text{ plus } 2 \times (-3) \text{ plus } 1 \times 3)$.

Det inneboende antagandet om reell tillväxt är därför 10% (14 minus 5 minus (-1)). Det vill säga de 14% tillväxt som man har prognostiserat från början minus de 5% som är hjälp från säsongsvariationer plus 1% som är påverkan från makroekonomiska faktorer. En samlad beskrivning av denna påverkan finns i tabellen nedan:

(värdeminskningen av svenska kronan) om 1 %, och svenska korta räntan går ned 1 % istället för upp med av ledningen antagna 2 % samt att producentpriserna i USA stiger med 2 % istället för med 1 %, så kan resultatet, med säsongseffekt och tillväxtantagande, antas öka med 34 % ($5 \times 2 \text{ plus } (-1) \times (-3) \text{ plus } 2 \times 3 \text{ plus } 5 \text{ plus } 10$).

Om nu just detta antagna scenario blir verklighet och företaget uppvisar en resultatförbättring på 20% - i stället för den förväntade på 14% - är det lätt hänt att resultatförbättringen på 6% tolkas som att företaget har förbättrat sin konkurrenskraft i motsvarande mån. Emellertid är det ju så att företaget, i detta fall, *försämrat* sin konkurrenskraft trots att det i en ytlig betraktelse verkar ha ökat den. Man har inte bara missat tillväxtantagandet om 10 procentenheter helt, utan man har haft en negativ tillväxt om 4 procentenheter!

Det finns ju alltid en frestelse för en företagsledning att inte vilja kommunicera hur det egentligen ligger till eftersom det minskar möjligheten att ta ut bonus och andra förmåner med argumentet om en ökad tillväxt.

Emellertid ökar kravet på transparens och sådana försök till att dölja de verkliga förhållandena straffar sig allt hårdare i företags relationer med sin omvärld. Därför borde det ligga i varje företags intresse att själva bygga ut sin transparens i sin omvärldskommunikation genom att utveckla analysverktyg av detta slag som MUST-analysen representerar.

Exemplet Volvo

En applikation av MUST-analysen med svensk koppling som används flitigt i olika akademiska och praktiska sammanhang gäller Volvo Personvagnar. Vi tar detta exempel här då det på ett talande sätt beskriver betydelsen av att beakta den indirekta påverkan på ett företags målvariabel som kommer via konkurrenternas exponering för makroekonomiska variabler.

Inom Volvo fanns det på 1980-talet och vid 1990-talets början en allmän föreställning om att Volvos konkurrenskraft i USA till största delen berodde på svenska kronans växelkurs i förhållande till dollarn. När man genomförde en MUST-analys fann man emellertid att de starkaste faktorerna som påverkade Volvos konkurrenskraft i USA var kopplade till Tyskland, nämligen till den tyska valutan och de tyska producentpriserna!

Bakgrunden till detta var att den kund i USA som funderade på att köpa en Volvo sällan hade amerikanska märken som alternativ utan istället de tyska bilmärkena, framförallt de billigare modellerna av Mercedes eller BMW. Om de tyska producentpriserna gick upp påverkade det kostnadsmassan hos dessa producenter mer än de påverkade Volvo eftersom de tyska märkena hade

större volym tyskproducerade insatsvaror än Volvo. De prisstrategier som de tyska producenterna hade under denna period gjorde att tyska bilar gick upp mer i pris än Volvo och därmed förlorade i konkurrenskraft till förmån för Volvo.

Detta exempel visar att man, genom att införa analysmetoder av den typ vi har berört i denna reflektion, kan öka förståelsen för hur företaget påverkas av sin omvärld och därigenom undgå misstaget att basera sina strategiska beslut på vanföreställningar och kommunicera information till sina intressenter som skapar framtida kritik och sänker förtroendet för företaget.

Sven Hamrefors

Sven Hamrefors är professor i innovation vid Mälardalens Högskola. Han är ledare för forskningsprojektet ”Verksamhetsnyttig information och kommunikation” som drivs vid Handelshögskolan i Stockholm.

Svens forskningsintresse kretsar kring frågor om organisationers kommunikativa förmåga och hur den påverkar deras förmåga att utveckla sina verksamheter på ett effektivt sätt. Sedan mer än 20 år har Sven varit en frekvent anlitad föreläsare på företag, konferenser och inom akademien. Han har varit programansvarig för ”Communication Executives Program”, sedan starten 1997. Sven har en lång erfarenhet av praktiskt informationsarbete i näringsliv och förvaltningar och har varit medverkande i starten av flera företag och verksamheter.

Sven kan nås på sven@hamrefors.se.

Lars Oxelheim

Lars Oxelheim är professor i internationellt företagande vid Lunds universitet och knuten till Institutet för Näringslivsforskning (IFN) i Stockholm. Hans forskning är inriktad på kopplingen mellan företaget och dess makroekonomiska omgivning.

Lars är medlem i redaktionen för Management International Review och International Business Review. Han är ordförande för det Svenska Nätverket för Europaforskning i Ekonomi (SNEE), och ledamot av styrelsen för SIEPS. Han är också en ofta anlitad föredragshållare och rådgivare i företag såväl som i organisationer såsom Nordiska Ministerrådet. Lars är medlem av Kungliga Humanistiska Vetenskapssamfundet och hedersprofessor vid Fudan universitetet i Shanghai.

Lars kan nås på Lars.Oxelheim@telia.com.

3/07



Verksamhetsnyttig information och kommunikation är ett femårigt forskningsprojekt som drivs gemensamt mellan *Handelshögskolan i Stockholm* och *Sveriges Informationsförening*. Från och med våren 2005 ingår även *Mälardalens högskola*.

Projektet startade hösten 2003 och forskningsledare är professor Sven Hamrefors. Syftet med projektet är att utveckla kunskap om hur information och kommunikation kan användas i organisationsledning så att man uppnår en högre grad av yttre effektivitet. Varje kvartal under projektets fortlevnad kommer denna skriftserie att publiceras.

Finansiärer bakom projektet är *Alecta*, *Ericsson*, *Folksam*, *Gullers Grupp*, *Hyresgästföreningen*, *JKL*, *KK-stiftelsen*, *NCC*, *Nordea*, *Observer*, *Posten*, *SCA*, *Scania*, *SEB*, *Skanska*, *Vasakronan*, *Vattenfall* och *Volvo*.

Sveriges Informationsförening

Adress S:t Göransgatan 66, 112 33 Stockholm

Tel 08-653 18 00, Fax 08-651 10 88

E-post info@informationsforeningen.se

www.informationsforeningen.se