

**Stora beslut fattas.
Om makt och inflytande
i näringslivet.**

OBS!

Bo Winander



Stora beslut fattas

Stora beslut fattas

Om makt och inflytande i näringslivet

Bo Winander



Studieförbundet Näringsliv och Samhälle

Denna bok ingår som nr 2 (av 4) i skriftserien **Näringsliv och Samhälle** 1982

© Studieförbundet Näringsliv och Samhälle

Tryckt hos Kristianstads Boktryckeri AB, 1982

Förlagsredaktör Jan-Olof Edberg

Omslag av Tommy Säflund

ISBN 91 7150 229 7

Studieförbundet Näringsliv och Samhälle

Sköldungagatan 2

114 27 Stockholm

Telefon 08-23 25 20

SNS – STUDIEFÖRBUNDET NÄRINGSLIV OCH SAMHÄLLE
är en ideell sammanslutning av enskilda personer inom svenskt näringsliv, fristående från politiska partier och intresseorganisationer. Genom vetenskaplig forskning, konferenser samt studier och debatt i lokala grupper vill SNS sprida kunskap om ekonomiska och sociala förhållanden, stimulera till positiva insatser i arbets- och samhällsliv och till individuella ställningstaganden i den allmänna debatten.

Innehållsförteckning

Utgivarens förord 6

Författarens förord 8

1 Inledning 11

2 Kema Nord – projekt Danmark 16

3 Kema Nord – ett miljöproblem 28

4 Esseltekoncernens förvärv av Oxford Pendaflex 38

5 AB Järnförädling – en företagsavveckling 57

6 Sonab – en statlig företagsavveckling 75

7 Vilka hade makten? 92

8 Makten över företagens utveckling 106

Appendix: Teorier om makt och beslut 117

Litteraturförteckning 131

Utgivarens förord

Ägar- och inflytandefrågor i näringslivet har stått i centrum för samhällsdebatten de senaste tio åren, inte minst på grund av de olika SAP/LO-förslagen om löntagarfonder.

SNS har medverkat i den debatten genom en lång rad böcker, seminarier och konferenser. Redan 1966 publicerade SNS t ex Lars Lidéns *Makten över företaget* (reviderad upplaga 1973, 1976 *Kapital till de anställda* av Åke Wredén, 1979 *Ägarmakt på avskrivning?* och nu senast i juni i år Berndt Öhmans *Fonder i en marknadsekonomi*.

Denna bok, *Stora beslut fattas. Om makt och inflytande i näringslivet*, är resultatet av ett flerårigt SNS-projekt under ledning av Bo Winander. Boken försöker genom några praktikfallsstudier ge svar på frågan hur viktiga beslut i stora företag växer fram. Vem eller vilka har det avgörande inflytandet över om ett nytt projekt skall dras igång, ett företag köpas eller en företagsenhet läggs ned?

Den traditionella uppfattningen, på vilken t ex lagstiftningen om anställdas styrelserepresentation är grundad, är att det är i styrelserummen dessa beslut fattas, på logisk och rationell grund med företagets mål som högsta ledstjärna. Boken redovisar emellertid en annan bild, nämligen att makten ofta är spridd både i och utanför företaget. Den formella beslutsapparaten fastslår endast beslut som redan fattats på olika nivåer ute i företagets olika delar.

Dessa resultat, som bekräftar vad andra liknande studier funnit, bör vara av stor betydelse för den fortsatta debatten om formen för medinflytande i företagen.

SNS tackar de företag och personer som ställt värdefullt material och egen tid till förfogande. Utan detta tillmötesgående hade undersökningen ej kunnat genomföras.

Författaren svarar som alltid när det gäller SNS publikationer ensam för bokens innehåll.

Stockholm i september 1982

Bengt Rydén

Författarens förord

Denna bok har sin upprinnelse i det intresse som makt- och inflytandefrågor i näringslivet väckte i början och mitten av 70-talet. Uppmärksamheten kom att manifesteras i riksdagens beslut om medbestämmande och styrelserepresentation för de anställda.

Vägen som lett fram till boken har varit lång och bitvis krokig. Efter inledande litteraturstudier följde arbetet med de fem fall av viktiga företagsbeslut som redovisas i boken. Praktikfallsstudierna utfördes under åren 1977 och 1978. Därefter vidtog kompletterande litteraturstudier.

Någonstans i skärningsfältet mellan egna studier, praktikfall och litteraturstudierna samt många och långa diskussioner med forskarkollegor inom och utanför SNS uppstod den insikt och de bedömningar som förmedlats i den bok som nu föreligger.

Arbetet har utförts inom ramen för Studeiförbundet Näringsliv och Samhälles forskningsverksamhet. Ämnets tvärvetenskapliga inriktning, metodvalet och valet av praktikfall har sin grund i SNS inriktning.

Docent Ingemund Hägg, SNS/företagsekonomiska institutionen vid Uppsala universitet har medverkat i författandet av kapitlen 1 och 8 och i övrigt bistått med råd i tolkningsarbetet.

Jag vill i detta sammanhang rikta ett tack till mina arbetskamrater för de synpunkter och den praktiska hjälp de bistått med i många sammanhang. Alldeles särskilt riktas ett tack till ekon dr Bengt Rydén som i egenskap av verkställande direktör i SNS fungerat som informell handledare i projektets alla faser och till Ph D Lennart Arvedson,

SNS, samt docent Magnus Hedberg, FA-rådet. Jag vill också tacka de många personer som intervjuades i samband med fallstudierna.

Stockholm i september 1982

Bo Winander

1 Inledning

Vem fattar *besluten* om nya satsningar, om avveckling, om krislösningar i företag? Vem har *makten* över stora förändringar i ett företags verksamhet?

Bakom dessa frågor döljer sig en föreställning om att man kan peka ut bestämda intressenter, nivåer i ett företag som har ett avgörande inflytande på större förändringar. Förändringarna förutsätts dessutom komma till stånd genom att det fattas beslut om dem.

En uppfattning är att makten ligger hos ägarna och/eller företagets högsta ledning. Makten utövas genom beslut i företagets högsta organ, styrelsen. Besluten verkställs på lägre nivåer i företaget. Detta juridiska perspektiv på maktfördelning och beslutsfattande i företag kommer till klart uttryck i LO-skriften "Demokrati i företagen" (1971), som låg till grund för lagarna om medbestämmande (MBL) och styrelsrepresentation.

Genom MBL skulle de anställda få medverka i beslutsprocessen. Det skulle ske genom att fackliga organisationer erhåller rätt till förhandling om i princip alla frågor av vikt för de anställda. Tillträde till maktens heligaste boning – företagets styrelse – skulle därtill ge ytterligare inflytande. Representation i företagets styrelse skulle ge tillgång till företagets långsiktiga och andra planer och ge möjlighet till samråd tidigt i beslutsprocessen, i de skeden då planering och beslut fortfarande kunde påverkas.

Förväntningarna på fackligt håll var stora. Besvikelsen blev utbredd och stor. Varför gick det inte som väntat? Varför kom det förväntade ökade inflytandet inte till stånd?

En viktig förklaring kan vara att förändringar i företag *inte* i första hand påverkas genom formella beslut. Det kanske *inte* heller är styrelsen som initierar och kontrollerar stora förändringar. Ett huvudsyfte med denna bok är att genom ett antal fallstudier, söka belysa hur stora förändringar i företag i verkligheten kommer till stånd. Frågor som diskuteras är: hur beslut tillkommer, vilka intressenter som har mest inflytande och också använder sig av det samt hur genomförandet går till.¹⁾

De fallstudier som redovisas bidrar till en fastare grund då man söker besvara dessa frågor. Alltför ofta bygger debatten på lösryckta exempel och anekdotisk information i stället för mer sammanhängande systematiska studier. Även en läsare som inte är intresserad av analyserna i bokens senare kapitel kan få ökade insikter i hur förändringar kommer till stånd enbart genom att läsa fallbeskrivningarna.

Fallstudierna belyser att det ofta är genom många åtgärder – var och en kanske ganska liten – som stora förändringar växer fram. Formella beslut har ofta rollen att bekräfta och legitimera förändringar som redan är igång. Makten är inte något som är samlat i företagets topp utan något som finns på olika håll i företaget, i olika former och på olika grunder.

Den, trots de forskningsresultat som föreligger, utbredda tron på "beslutets" betydelse bygger nog delvis på den alldagliga egna erfarenheten av beslutsfattande i små frågor. Där kan det i viss mån vara fråga om subjektivt sett rationella val mellan olika handlingsalternativ där det valda alternativet sedan genomförs. Kanske vi inte borde tala om beslut i samma betydelse när vi har att göra med komplexa förändringsprocesser utstäckta över tiden. När be-

1) Sådana frågor har i Sverige studerats av t ex Lidén 1973 Se även Appendix om tidigare forskning.

slutets betydelse markeras är det dessutom lätt att glömma bort att varje beslut hänger samman med andra – tidigare, samtida och senare – beslut.

Om nu inte denna vanliga föreställning om beslut och makt i företagen håller – vad kan vi då sätta i stället? Om bilden av företaget som en pyramid med makten samlad i toppen och styrd genom att beslut fattas i denna topp är missvisande – vad finns då för alternativa bilder?

Ett andra syfte med boken är att ställa verklighetsbeskrivningarna mot olika teoretiska bilder och genom att ta fasta på lämpliga teorier bidra till förståelsen av hur förändringar i företag kommer till stånd. Teorier som tar fasta på samspel mellan beslutsfattare/aktörer och olika strukturella förhållanden – teorier som fokuserar på interaktionen mellan aktörer, på informell förhandling, olika intressen eller konflikter – kan vara mycket mer fruktbara.

Det tredje syftet med boken är att på denna grund diskutera möjligheterna till "verklig" demokratisering i företagen.

Bokens uppläggning

I kapitel 2-6 studeras fem fall av viktiga förändringar i några större svenska företag under senare år.

I kapitel 7 analyseras – mot bakgrund av fallstudierna – frågan om vilka som hade makten över de studerade förändringarna.

I kapitel 8 görs jämförelser mellan verklighet och olika teorier för förklaring av större förändringar i företaget. I ett appendix görs, som bakgrund till främst kapitel 8, en genomgång av forskningslitteraturen på områdena beslut och makt.

Fem fallstudier

Fallen ger exempel på större investeringar, företagsförvärv, företagsavveckling samt ett större miljöproblem. De är hämtade från större svenska företag från privat och statlig sektor.

Urvalet är inte i någon mening representativt. Det rör sig helt enkelt om exempel – valda utifrån tidigare SNS-kontakter och där det fanns möjlighet att genomföra intervjuer om förhållanden som inte sträckte sig mer än fyra-fem år tillbaka i tiden. Någon möjlighet att generalisera resultaten till en större population finns inte.

Några begränsningar bör noteras. För det första har förhållanden i *ett* företag, *en* division eller *ett* dotterbolag studerats. Dock kan förhållanden och skeenden i andra företag, divisioner eller dotterbolag ha påverkat den studerade förändringen. Bilden av vad som faktiskt inträffat kan därför vara ofullständig.

För det andra har studien fokuserat på ägare, företagsledning och anställda på bekostnad av andra intressenter. Även i detta avseende kan bilden av förändringsprocessen vara ofullständig.

Informationsinsamlandet bygger huvudsakligen på intervjuer. Den skriftliga dokumentationen saknades i många fall eller var av begränsat värde. Minnesluckor, omedvetet eller medvetet urval av information, förvanskningar, är problem i intervjustudier av det här slaget med personer som ofta varit starkt engagerade i ärendena. Vi har försökt att så gott det går jämföra olika personers utsagor om samma förhållande och också där så varit möjligt jämfört med skriftligt material.

Intervjuade personer har i allmänhet varit styrelseordföranden, ytterligare en eller flera styrelseledamöter, verkställande direktören, en eller flera personer i koncernledningen, chef för berört dotterbolag eller division, samt en eller flera av dennes medarbetare. Dessutom har intervju-

er gjorts med berörda fackliga förtroendemän. Det bör noteras att personer i företagsledande ställning dominerar i antal.

Intervjupersoner har i förväg tillställts skriftliga frågor som underlag för samtalen. Med enstaka undantag har de två till tre timmar långa intervjuerna spelats in på band.

De begränsningar i de fem fallstudierna som således är för handen får vägas mot de fördelar som fallstudieversionen har i bl a möjligheterna att gå på djupet. Med tanke på komplexiteten i de processer som studerats har denna ansats klara fördelar (jfr Hägg & Hedlund 1979).

2 KemaNord – projekt Danmark

KemaNobel AB (vid tidpunkten för fallstudien fortfarande KemaNord AB – ett namn som fortsättningsvis används) planerade att tillsammans med det norska halvstatliga företaget Norsk Hydro uppföra en anläggning för produktion av plastprodukten PVC (polyvinylklorid) i Danmark (projekt Danmark). Produktionskapaciteten beräknades bli närmare 100 000 ton per år och investeringskostnaden för KemaNords del uppskattades till ungefär 125 miljoner kronor.

KemaNord är Sveriges största kemikoncern. Den är uppbyggd av divisioner och dotterbolag. I KemaNordgruppen ingår även betydande intressebolag. Koncernen har anläggningar såväl i Sverige som utomlands.

Produktsortimentet omspannar hela registret från baskemikalier och plastråvaror till konsumentvaror som ljus, tandkräm och växtnäring. KemaNord hade vid studiens genomförande cirka 6 900 anställda och omsatte under 1976 närmare två miljarder kronor.

De bägge största ägargrupperna är investmentbolagen Providentia och Investor (traditionellt förda till den s k Wallenbergssfären) som vid studiens genomförande tillsammans innehade ungefär en fjärdedel av aktiekapitalet.

PVC är en plastråvara som används för tillverkning av en mängd material, t ex rör och rördelar, beläggning av golv och tak, kabelmaterial och flaskor.

Uppförande av en anläggning för tillverkning av PVC i Danmark diskuterades inom KemaNord under hela 70-talet.

Ursprungligen samarbetade KemaNord med ett franskt och ett schweiziskt bolag. Av olika skäl avbröts detta sam-

arbete efter några få år. I samband med oljekrisen hösten 1973 gick planeringen in i en betydligt lugnare fas.

Då plastdivisionen inom KemaNord bytte chef aktualiserades planerna på nytt i slutet av 1975. En bit in på 1976 etablerades ett samarbete med Norsk Hydro och den tänkta anläggningen förutsattes nu bli hälftenägd av vardera bolaget.

Marknadsinbrytning i Danmark sker bäst genom lokal produktion

Utbyggnad av produktionskapaciteten för PVC har baserats på en fortgående ökning av efterfrågan. I Norden har Danmark varit det enda land som saknat egen tillverkning. Syftet med den planerade anläggningen där var att befästa ställningen på den danska marknaden med hjälp av lokal produktion.

Möjligheterna att göra marknadsvinster i Danmark genom utbyggnad av produktionskapaciteten i Sverige bedömdes av KemaNord som små.

Energikrisen fick i huvudsak två konsekvenser för planeringen av en PVC-fabrik i Danmark. Dels steg investeringskostnaderna mycket kraftigt, vilket var ett starkt skäl att bygga en anläggning som ger maximala stordriftsfördelar. I det sammanhanget var möjligheten till samarbete med Norsk Hydro särskilt värdefull. Dels bedömdes den tidigare mycket kraftiga efterfrågeutvecklingen gå in i något långsammare banor, även om marknaden även fortsättningsvis beräknades växa.

Samarbete med den ständige konkurrenten Norsk Hydro

Samarbetet mellan de bägge bolagen KemaNord och Norsk Hydro – båda starkt dominerande på respektive hemmamarknad – etablerades i ett läge då riskerna för att

bolagen skulle uppföra var sin anläggning för PVC-tillverkning i Danmark med överskottskapacitet och dålig lönsamhet som följd var stora. För Norsk Hydros del fanns i det aktuella skedet också ett starkt behov av att få avsättning för den ökade produktionen av råvaran vinylklorid (VCM).

Projekt Danmark – problem och metod

För KemaNord kan projekt Danmark ses som ett *resursfördelningsproblem*. En satsning på PVC-tillverkning i Danmark innebar att den traditionella tunga kemiska delen av koncernens verksamhet vidmakthölls och befästes. Bakgrunden var att KemaNord under 70-talet genomgick en utveckling från traditionell tillverkning av råvaror och halvfabrikat till mer utvecklade produkter och konsumentprodukter. Koncernens beroende av den sk baskemin minskade successivt.

Resursfördelningen hade också betydelse för fördelningen av sysselsättningstillfällen inom koncernen – av särskild betydelse för företagsintressenten anställda. Uppförandet av en anläggning för tillverkning av PVC i Danmark kunde påverka sysselsättningsmöjligheterna inom andra delar av koncernen, såväl i andra divisioner än plastdivisionen som, på längre sikt, olika produktionsanläggningar inom plastdivisionen.

Hur olika företagsintressenter – ägare, anställda, koncern- och divisionsledningar – sett på och utövat inflytande på resursfördelningen i samband med projekt Danmark är mot den här bakgrunden av särskilt intresse vid ett studium av beslutsfattandet inom KemaNord.

Ett annat problem har att göra med *i vilken utsträckning och på vilket sätt marknaden* påverkar ett viktigt företagsbeslut. I vilken utsträckning ger marknaden klara signaler om utvecklingen på t ex efterfrågesidan. Vilken information ger marknaden om prisutvecklingen – av särskilt stor

betydelse vid uppförandet av en kapitalintensiv anläggning av den typ som studeras här? Vilken företagsintressent har faktiska möjligheter att omvandla marknadssignaler till informationsunderlag för formella beslutsfattare? I vilken utsträckning anstränger sig företaget att finna alternativa lösningar – i detta fall t ex alternativa lokaliseringar av en produktionsanläggning eller vidareförädling av råvaran – för att så småningom välja det alternativ som bedöms som det bästa? Den sistnämnda frågan ger omedelbart en lämplig infallsvinkel till debatten om huruvida företagen är vinstmaximerare i linje med traditionell ekonomisk teori eller om de är vinststillfredsställare.

Avslutningsvis återkommer den ständigt aktuella frågan om styrelsens faktiska inflytande. Är beslutet redan fattat när styrelsen skall ta ställning?

Den metod som använts för detta praktikfall är inledningsvis studium av tillgängliga dokument, bl a olika projektbeskrivningar från början av 70-talet och från perioden 1975-76. Därefter har följt intervjuer under 1977 med olika befattningshavare inom KemaNord-koncernen: två arbetstagarrepresentanter i plastdivisionens styrelse, förutvarande och nuvarande chefen för plastdivisionen, koncernens VD, styrelsens ordförande och ytterligare en ledamot i styrelsen.

Är projekt Danmark ett resursfördelningsproblem?

Svaret på rubrikens fråga har mycket entydigt från alla tillfrågade personer varit att andra divisioner inom KemaNord på intet sätt skulle få mindre resurser därför att plastdivisionen uppförde en PVC-fabrik i Danmark. Inom KemaNord har nämligen funnits tillräckligt med kapital för att satsa på alla divisioner. Läget kan beskrivas med den välkända satsen ”för en god affär finns alltid pengar”.

Det finns dock anledning att kritiskt granska påståendet att det inte funnits något resursfördelningsproblem. Ett skäl var att de tillfrågade personerna i samtliga fall varit positiva till en satsning i Danmark. Hade frågan ställts till företrädare för andra divisioner inom KemaNord än plastdivisionen kanske svaret blivit ett annat. Även ett lönsamt företag har förmodligen goda skäl att noga överväga var tillgängliga resursinsatser får bästa möjliga avkastning.

Tre av de intervjuade personerna kan i viss mån betraktas som jäviga. Det gäller chefen för divisionen plaster som har ett alldeles särskilt intresse av att tilldelas resurser för investeringen ifråga. En annan är styrelsens ordförande, som i egenskap av tidigare VD i företaget bär ansvaret för att projekt Danmark över huvud taget blev påtänkt. En tredje person, vid intervjutillfället styrelsemedlem, var en gång i tiden huvudansvarig inom KemaNord för planeringen av projektet.

Att det sannolikt finns två olika meningar inom företaget framgår av att styrelseordföranden i en kommentar till de höga investeringskostnaderna i försiktiga ordalag nämner att "... det är det som en del har emot den tunga delen". Han medger också att var och en inom styrelsen gör sina egna bedömningar.

Det är inte heller särskilt märkligt om en investering av detta slag fått en särskilt positiv bedömning i en koncern som alltid haft sin djupaste förankring i den tunga kemiska industrin. Inom företaget finns på flera olika nivåer gott om människor vilkas huvudsakliga arbetsinsatser legat inom denna del av verksamheten.

Hur en resursinsats i Danmark för PVC-tillverkning stått sig gentemot andra tänkbara insatser har att döma av intervjusvaren inte prövats på de företagsnivåer som förefaller ligga närmast till hands, nämligen koncernlednings- och styrelsenivån. Danmarksprojektets lämplighet bedömdes enbart mot bakgrund av t ex efterfråge- och prisutveckling för PVC. Förutom den goda tillgången på re-

surser inom koncernen kan flera andra skäl tänkas ha bidragit till att Danmarksprojektet inte vägts mot andra tänkbara investeringar.

En förklaring kan vara att det är svårt att göra en sådan jämförelse även i de fall alternativa investeringsplaner tagits fram och prövats ihop med Danmarksinvesteringen. Hur jämför man en investering i en fabrik i Danmark med flera års projekteringstid, även efter det att beslutet fattats och som inte ger vinst på många år, med en investering i t ex marknadsföring av någon lämplig grupp konsumentprodukter?

I det ena fallet avses en investering som gäller en konkret anläggning som kan bedömas enligt påtagliga kriterier, t ex den allmänna efterfråge- och prisutvecklingen för produkten ifråga. I det andra fallet avses en investering som sannolikt kan delas upp i en rad mindre poster för olika marknader och produkter – investeringar som ger en avkastning som antagligen ligger ganska nära i tiden.

Till denna rent praktiska svårighet att göra jämförelser även om alternativ framtagits – vilket förmodligen förutsätter initiativ och stimulanser från t ex koncernledningens sida gentemot olika divisioner – skall också läggas det faktum att KemaNord är en i hög grad divisionaliserad organisation. I en sådan organisationsform bör det rent definitionsmässigt vara svårare att göra rättvisande övergripande bedömningar än i en organisation som är mer koncentrerad kring en central informations- och beslutsenhet.

Möjligheterna för en koncernledning att göra övergripande bedömningar av inom vilka divisioner resursinsatser kommer till bästa användning har sannolikt mindre att göra med på vilken nivå de formella investeringsbesluten fattas och mer med vilka informationsmöjligheter som står till koncernledningens förfogande. Koncernens VD har deltagit i plastdivisionens styrelsesammanträden men enligt vad divisionschefen uppgav deltog han inte i förarbetet

till den enligt divisionschefen förutsättningslösa prövningen av Danmarksprojektet i samband med hans eget tillträde som divisionschef hösten 1975. Inte heller ifråga om samarbete med Norsk Hydro har koncernens VD varit initiativtagare.

I underlaget till styrelsens prövning av frågan om anslag för projektering av en anläggning i Danmark betecknades investeringen på intet sätt som den bästa vid en jämförelse mellan olika investeringar utan snarare som nödvändig för plastdivisionens långsiktiga lönsamhet.

Arbetstagarrepresentanterna har endast i mycket liten utsträckning deltagit i övervägandena om den planerade Danmarksinvesteringen. I styrelsen för division plaster har arbetstagarna tillstyrkt en investering i Danmark. Bakom detta ligger till en del det intresse som anställda och företagsledning har gemensamt, nämligen att långsiktigt upprätthålla konkurrenskraft och lönsamhet inom divisionen, vilket bl a kan ske genom inbrytningar på nya marknader.

För arbetstagarrepresentanterna har sysselsättningsutvecklingen självfallet stor betydelse. Företagsledningens besked att en Danmarksinvestering inte skulle hota sysselsättningen vid de två existerande anläggningarna för produktion av PVC (Stenungsund på västkusten och Stockvik utanför Sundsvall) har att döma av intervjuer med representanterna i divisionsstyrelsen minskat eventuella farhågor för att en satsning i Danmark skulle innebära export av arbetstillfällen.

Enligt uppgifter från både företagsledningen och arbetstagsidan skulle oro för sysselsättningen ha funnits närmast vid Stockviksanläggningarna, som är betydligt äldre och mer nerslitna än de i Stenungsund. Enligt företagsledningen har emellertid Stockviksfabrikens lönsamhet förbättrats relativt sett i samband med att investeringskostnaderna för nyanläggningar stigit kraftigt efter oljekrisen. Man kan dock knappast bortse från att sysselsättningen vid Stockviksverken på lång sikt kunde ha påverkats av en

PVC-fabrik i Danmark. Stockviksanläggningarnas förbättrade lönsamhet torde minska i betydelse, i takt med att kostnaderna för att driva en så gammal anläggning stiger. Anläggningen i Danmark står inte färdig förrän flera år efter det att ett slutgiltigt beslut fattas och lönsamhetsjämförelsen mellan Stockviksfabriken och den nya anläggningen i Danmark kan då se helt annorlunda ut.

Arbetstagsarsidan har från ingången av 1977 också representerats i partssammansatta organ på koncernnivå och i den funktionen tagit ställning till den planerade investeringen i Danmark. Investeringen tillstyrktes visserligen men detta skedde i ett läge då planeringen var långt framskriden. Inte heller i det sammanhanget uppfattades en investering i Danmark som något som skulle minska resurserna för andra delar av koncernen.

Det bör dock fastslås att arbetstagarrepresentanterna lika litet som exempelvis koncernstyrelsen jämfört Danmarksprojektet med andra investeringar. Arbetstagarrepresentanterna är också helt beroende av den information företagsledningen ger dem.

Var projekt Danmark marknadsstyr?

Rubrikens fråga kan te sig underlig om man ser som ett självklart faktum att ett företags utveckling i frånvaro av t ex konkurrensbegränsningar av olika slag styrs av marknaden. Vad som ändå gör frågeställningen motiverad är Danmarksprojektets karaktär av långsiktigt investeringsbeslut. Avgörande för om investeringen skulle varit motiverad är vilken efterfråge- och prisutveckling som skulle gälla under den period som följde efter projekteringstiden – fyra-fem år.

Den utvecklingen var redan på kort sikt svår att förutse – ett problem som förstärktes ju längre från besluts- eller analysidpunkten man kom. En PVC-fabrik i Danmark skulle med de då gällande priserna inte vara lönsam. Be-

dömningen av den långsiktiga efterfråge- och prisutvecklingen som låg till grund för lönsamheten hade därför stor betydelse för det beslut som fattades i utgångsläget.

Svårigheterna att bedöma den framtida efterfråge- och prisutvecklingen innebar att de som fattar beslutet får ett stort inflytande över företagets utveckling. Med tiden kommer marknadsutvecklingen att ge facit men då finns ingen återvändo.

För KemaNords del finns det skäl att dela upp Danmarksprojektet i två, i tiden avgränsade, perioder. Under första hälften av 70-talet bedömdes efterfrågeökningen som mycket snabb och investeringskostnaderna som jämförelsevis låga. Efter oljekrisen skulle efterfrågeökningen bli svagare och investeringskostnaderna avsevärt högre än tidigare. Projektets lönsamhet, som av dokument att döma alltid varit svårberäknad, blev genom dessa förändringar lägre.

Chefen för division plaster uppger att han vid sitt tillträde hösten 1975 gjorde en förutsättningslös prövning av projektet, varefter fortsatt planeringsarbete tillstyrktes. Det fanns flera omständigheter som kan tänkas ha bidragit till denna bedömning, trots att marknadsbilden försämrats.

Det faktum att divisionschefen inte tidigare kommit i kontakt med projektplanerna och således inte behövt hysa någon känslomässig bindning till deras förverkligande kan också ses som ett problem. Risken är naturligtvis stor att han som externrekryterad för sin information är beroende av personer inom divisionens marknads- och produktionsavdelningar.

Ett intressant faktum, som sätter ifråga den förutsättningslösa prövningen, är att koncernstyrelsens ordförande inte uppfattade att någon förutsättningslös omprövning av projektet gjordes. För honom är planeringsprocessen obruten från 70-talets ingång. Detta intryck uppvägs dock av en annan person inom styrelsen, som för sin del bekrä-

tar det förutsättningslösa i prövningen hösten/vintern 1975/76.

I tiden sammanfaller de ändrade förutsättningarna för projekt Danmark med samarbete med Norsk Hydro. Detta samarbete utvecklades ur mycket allmänna resonemang mellan de bägge företagen om den framtida utvecklingen, och då särskilt problemet att undvika överetablering på den skandinaviska marknaden.

Samarbetet förefaller i viss mån att ha etablerats som ett resultat av tillfälligheter. Norsk Hydro avslutade under denna tid uppförandet av en ny anläggning för produktion av vinylklorid, råvaran vid framställning av PVC, och företaget var angeläget om att få avsättning för sin produkt.

Samtidigt fick plastdivisionerna i bägge företagen nya chefer – ett faktum som kan ha underlättat ett närmande mellan de bägge bolagen.

Sammanfattning

Jämförs de olika företagsintressenternas inflytande på projektarbetet kan man till att börja med konstatera att arbetstagens sida spelat en föga betydande roll. Informationen har fram till en mycket sen tidpunkt i stort sett endast funnits hos representanterna i plastdivisionens styrelse. Dessutom förelåg informationsberoende gentemot företagsledningen – särskilt betydelsefullt vid ett investeringsbeslut av den här storleken.

Löftena om oförändrad sysselsättning vid de existerande PVC-anläggningarna inom landet har tydligen uppfattats som tillfredsställande, trots svårigheterna att bedöma den saken bortom projekteringshorisonten.

Att döma av intervjuer med styrelseledamöter och representanter för koncernledningen och plastdivisionens ledning har uppfattningarna om Danmarksprojektets berättigande inte skilt sig åt – inte ens då marknadsförutsättningarna efter oljekrisen ändrades tämligen dramatiskt.

Eftersom påtagliga meningsbrytningar inte kunnat konstateras är det svårt att fördela inflytandet över projekt Danmarks utveckling mellan olika företagsintressenter. Det förefaller dock som om det faktum att projektet planerats under mycket lång tid gjort det svårt att lägga om kursen exempelvis vid divisionschefsbytet 1975.

Det är lätt att föreställa sig att det uppenbara intresset bland bl a marknadsfolket inom plastdivisionen att trygga den egna divisionens verksamhet tenderat att nedvärdera betydelsen av de nya förutsättningarna efter oljekrisen. Den direkta befattningen med projekt Danmark som vissa styrelseledamöter, däribland ordföranden, haft torde dessutom ha försvårat en kursomläggning.

Det faktum att en övergripande jämförelse av olika investeringar inom koncernen inte gjordes har sannolikt också haft en stor betydelse. Den goda tillgången på kapital tycks ha bidragit till att en sådan ingående jämförelse ansetts onödig. Om koncernens ekonomiska situation varit avsevärt sämre kan man förmoda att andra divisioner varit mer aktiva för att dra till sig kapitalresurser från koncernen än vad som nu var fallet.

I ett sådant läge skulle inflytandefördelningen blivit klarare. Faktorer som KemaNord-koncernens traditionella karaktär av tung kemisk industri, vissa styrelsemedlemmars personliga deltagande i planeringen kring projekt Danmark, liksom också det faktum att bedömningarna om marknadsutvecklingen för PVC gjordes inom plastdivisionen, skulle då antagligen fått en avgörande betydelse.

Styrelsen – dvs ägarnas representanter – har uppenbarligen i mycket hög grad överlåtit planeringen av Danmarksinvesteringen åt den sk operativa ledningen. Det faktum att styrelseordföranden inte ens uppfattat den av plastdivisionens chef nämnda ”förutsättningslösa” prövningen är ett tecken på detta.

Styrelseordföranden uppger också att han inte kan minnas något tillfälle då han diskuterat projektet med någon i

styrelsen utanför sammanträdesrummet.

På frågan vad som låg närmast till hands, om projekt Danmark inte kunde förverkligas på grund av de danska myndigheternas, av miljöskäl, tveksamma inställning, uppgav han att det närmast är företagets operativa ledning som skall komma med förslag.

Projekt Danmark kan ses som en fråga där beslutsfattarna tvingas till bedömningar av förhållanden på mycket lång sikt, där marknadsläget för dagen ger föga vägledning. Även om man med någorlunda rimlig säkerhet skulle kunnat fastställa marknadsutvecklingen är det ingalunda självklart vilken roll det egna företaget skall spela. Den rollen påverkas ju bl a av bedömningar av konkurrensförutsättningar och utvecklingsmöjligheter inom andra sektorer. Man kan därav dra slutsatsen att företagets beslutsfattare har betydande inflytande i en fråga som i längden kan väntas få stor betydelse för ägare, anställda, stat och kommuner.

Intervjuade personer:

Ingemar Eidem, styrelseordf i KemaNord, f d VD

Ove Sundberg, VD i KemaNord

Lars Schölander, divisionschef – plaster från hösten 1975

Olle Blomquist, divisionschef – plaster till hösten 1975

Per Björklund, arbetstagarrepresentant i division plasters styrelse

Lennart Olsson, arbetstagarrepresentant i division plasters styrelse

Ulf-C Bratt, ledamot av koncernstyrelsen

3 KemaNord – ett miljöproblem

I februari 1974 spreds över världen amerikanska uppgifter om ett misstänkt samband mellan cancer och vinylklorid – en råvara som används vid tillverkning av polyvinylklorid (PVC). Uppgifterna ledde till en intensiv uppmärksamhet på den tillverkning av PVC som bedrevs vid KemaNord-koncernens Stockviksanläggningar. Så småningom säkers-tälldes ett samband mellan vinylklorid och dödsfall i cancer. Under hårt tryck från massmedia och allmänhet fastställdes arbetarskyddsstyrelsen på hösten 1974 ett nytt gränsvärde för maximalt tillåtet utsläpp av vinylklorid. Gränsvärdet sattes till en ppm (=miljondel) som ett genomsnitt under ett antal timmar.

Vid denna tid fanns ingenstans i världen kännedom om huruvida gränsvärdet var möjligt att uppnå rent tekniskt sett. De olika åtgärder KemaNord vidtog ledde emellertid snabbt till minskningar av vinylkloridhalterna, och redan 1975 lyckades man t o m underskrida gränsvärdet.

KemaNords beteende i VCM-fallet kan ses som ett exempel på hur ett företag uppträder i en akut kris som inte är en vanlig lönsamhetskris.

Som vanligt är det av intresse att studera hur olika företagsintressenter – ägare, företagsledning och anställda – uppträder. I detta fall koncentreras intresset till utvecklingen vid Stockviksverken och inte minst till förhållandet mellan de anställda i Stockvik och den lokala företagsledningen. Förhållandet mellan den lokala företagsledningen och ledningen för dels plastdivisionen, dels koncernen är också av speciellt intresse.

Arbetstekniken har varit litteraturstudium (genomgång av pressklipp i första hand) och intervjuer under 1977 med

företrädare för företaget på olika nivåer: tre personer från arbetstagsarsidan (därav två dåvarande skyddsombud i PVC-fabriken och dåvarande ordföranden i den lokala fackklubben), företagsläkaren, den lokale företagschefen och chefen för PVC-tillverkningen, divisionschefen, koncernens VD och koncernstyrelsens ordförande.

Fas 1

Upptäckt, offentlighet och provisoriskt gränsvärde februari – april 1974

De första uppgifterna om ett misstänkt samband mellan en viss cancersjukdom och vinylklorid i samband med PVC-tillverkningen nådde Sverige genom amerikansk press i början av februari 1974. Uppgifterna kom direkt till företagsläkaren, den lokala företagsledningen och divisionschefen. I samband med ett i tiden näraliggande sammanträde i Göteborg mellan företagsläkare, företags- och divisionsledning samt skyddsombud från Stockviksverken och Stenungsundsanläggningarna (där samma typ av produktion äger rum) diskuterades uppgifterna, och man beslutade att omgående informera arbetarskyddsstyrelsen och utvidga en läkarundersökning som ändå planerats bland arbetarna vid Stockviksverken.

Bl a för att motivera de mer ingående läkarundersökningarna av en stor grupp anställda vid fabriksanläggningarna i Stockvik, ordnades allmänna informationsmöten i början av mars. De amerikanska uppgifterna nådde ungefär samtidigt svenska massmedia och väckte helt naturligt stor uppmärksamhet. Oron bland personalen var stor.

Företagsläkaren begärde ingående prövningar av de medicinska data som fanns om några redan kända dödsfall bland tidigare anställda vid PVC-fabriken.

På ett tidigt stadium startades också ett omfattande arbete för att minska halterna av vinylklorid i PVC-fabriken.

Inga tecken tyder på att den lokala företagsledningen underlät att vidta någon åtgärd som arbetstagarrepresentanterna, i första hand skyddsombuden, begärde.

Dessa första veckor utmärktes, både hos arbetstagarrepresentanter och den lokala företags- och divisionsledningen, inklusive företagsläkaren, av stor osäkerhet om hur säkra de amerikanska uppgifterna var. Företagsläkaren uppgav att han under den första tiden hade svårt att tro att det verkligen förelåg ett samband mellan dödsfall i den speciella cancersjukdomen och vinylklorid. Denna inställning ledde dock inte till att han underlät att göra ingående undersökningar av personalen.

Koncernledningen informerades på ett tidigt stadium om misstankarna. Den lokala ledningen fick fullt stöd för de åtgärder den vidtog, och redan från början klargjordes att normala rutiner för exempelvis investeringar skulle frångås i syfte att snabbt få till stånd de ändringar i PVC-fabriken som behövdes.

Divisionschefen såg ursprungligen problemet som politiskt, inte som medicinskt eller en fråga om arbetarskydd. Han förutsåg stora svårigheter för KemaNord gentemot massmedia, politiska grupperingar och eventuellt myndigheter.

Man skall ha klart för sig att inga undersökningar vid denna tid hade säkerställt ett samband mellan vinylklorid och cancer.

Arbetarskyddsstyrelsen hade, som nämnts, informerats på ett tidigt stadium genom KemaNords försorg. I april sattes ett provisoriskt gränsvärde vid 20 ppm (miljondelar). I viss utsträckning hade arbetarskyddsstyrelsen dessförinnan överlagt med företaget om vilket gränsvärde som var rimligt.

Gränsvärdet överensstämde vid denna tid med de genomsnittliga värden som uppmätts vid Stockviksfabriken, även om topparna kunde vara mycket högre.

Att varken företagsläkaren eller divisionschefen tog sär-

skilt hårt på de medicinska problemen berodde i viss mån på att dödsfallen skett bland arbetare som utsatts för långvarig exponering under perioder då utsläppen varit långt större än i februari 1974.

Fas 2

Misstankarna bekräftas, politisk aktivitet, mass-mediauppmärksamhet och definitivt gränsvärde

Företagsledningen, och framför allt skyddsombuden vid PVC-fabriken, arbetade under våren och sommaren 1974 med olika metoder för att successivt minska utsläppen av vinylklorid. Ekonomiska resurser ansågs i sammanhanget inte som någon begränsande faktor. Det var däremot tillgången på mänskliga och fysiska resurser.

I stor utsträckning tvingades man använda metoder som tidigare var oprövade. Vid leverans av utrustning från olika företag var leveranstiden viktigare än priset. För att ytterligare påskynda ombyggnadsarbetet engagerades, med tillstyrkan av fackklubben, som normalt var motståndare, också entreprenörer med s k "grå" arbetskraft.

Inte heller under denna period kan man konstatera några egentliga motsättningar mellan företagsledning och fackklubbsskyddsombud.

I början av hösten 1974 väckte frågan ånyo stor uppmärksamhet i massmedia i samband med att det då kunde fastställas ett samband mellan vinylklorid och dödsfall i cancer hos ett par personer som arbetat i PVC-fabriken. Under den tid som följde förefaller både den lokala företagsledningens och i hög grad också divisions- och koncernledningens resurser ha fixerats på miljöproblemen vid Stockviksverken.

Den uppmärksamhet PVC-utsläppen väckte i massmedia gav en starkt negativ bild av företaget i sin helhet – ett förhållande som i sig var ett problem.

Till detta kom en stigande oro bland personalen vid Stockviksverken och deras anhöriga.

Under denna tid bedrevs en intensiv lokal politisk aktivitet – något som fackklubben på företaget uppenbarligen såg som ett problem. Under perioden, som mer än andra utmärktes av hårt tryck från massmedia och lokala politiska krafter, stängde den lokala företagsledningen – efter begäran från huvudskyddsombudet – en kortare tid en av tillverkningsenheterna i PVC-fabriken.

Mycket tyder på att den lokala fackklubben och skyddsombuden under denna tid var starkt besvärade av det tryck de utsattes för. Begäran om att stänga en av tillverkningsenheterna bör ses mot den bakgrunden.

Under sommaren och förhösten övervägde arbetarskyddsstyrelsen att fastställa ett definitivt gränsvärde. Också i dessa fall förelåg ett starkt politiskt tryck. Ordföranden i fabriksarbetareförbundet hade i olika uttalanden begärt att arbetarskyddsstyrelsen skulle sätta gränsvärdet vid noll, något som både den lokala ledningen och fackklubben ansåg omöjligt att uppnå.

När företagsledningen började misstänka att det slutliga gränsvärdet kanske skulle hamna nära noll övervägde man på allvar möjligheten att införa en helt ny teknik. I detta syfte gjordes ett studiebesök i Japan, men inte heller där trodde man det var möjligt att nå gränsvärdet noll.

Utsläppen i Stockvik hade vid denna tid blivit en politisk fråga också på central nivå. Dåvarande arbetsmarknadsministern gjorde ett studiebesök vid Stockviksverken.

Det är tydligt att landets politiska ledning var mycket angelägen om att få frågan ur världen. Massmediauppmärksamheten uppfattades sannolikt som något besvärande, och KemaNord förutsattes göra allt som tänkas kunde i syfte att snabbt få ned halten av vinylklorid i PVC-fabriken.

I oktober satte arbetarskyddsstyrelsen det definitiva gränsvärdet till en ppm. Det skedde vid en tidpunkt då

både svenska och utländska undersökningar säkerställt ett samband mellan vinylklorid och cancer. Även italienska försök på råttor pekade på ett samband vid avsevärt lägre doser än man tidigare misstänkt.

Fas 3

Omfattande åtgärder ger resultat. Gränsvärdet nås snabbare än väntat

Under senhösten och början av 1975 ledde åtgärderna för att få ned halterna av vinylklorid i luften till resultat. Halterna sjönk snabbt mot det av arbetarskyddsstyrelsen fastställda gränsvärdet. Så småningom fick man också en klar överblick över vilka ytterligare åtgärder som behövdes för att slutgiltigt nå gränsvärdet. I första hand gällde det att bygga en hög skorsten som skulle rensa den ingående luften från föroreningar.

Trots det tvivel som både företagsledning och personal tidigare hyst beträffande möjligheten att nå det definitiva gränsvärdet lyckades man över förväntan. Under detta skede kan man inte heller konstatera några speciella motsättningar mellan ledning och arbetstagarrepresentanter, bortsett från vissa enstaka detaljer som förefaller ha haft med mätmetoderna att göra.

Sammanfattning

Vinylkloridutsläppen vid PVC-tillverkningen i Stockvik kan för KemaNord-koncernens del ses i första hand som ett bekymmer för den löpande produktionen, som måste upprätthållas utan störningar. Den kris som uppstod störde eller kunde tänkas störa den löpande produktionen om motåtgärder inte vidtogs.

Koncernstyrelsen tog av detta skäl mycket liten befattning med frågan. De miljöförbättrande åtgärderna visade

sig så småningom kosta åtskilligt med pengar – omkring 20 miljoner kronor i investeringar och cirka en miljon i kapacitetsförlust – men styrelsen hade ingen vetskap om åtgärdernas storlek förrän på ett sent stadium. Trots detta gav styrelsen då och då ramanslag för olika investeringar i syfte att förbättra miljön.

I första hand fattades besluten av den lokala företagsledningen vid Stockviksverken i nära samverkan med arbetstagarrepresentanterna, främst skyddsombuden. Man kan se processen som en lång serie beslut som fattades vid olika tillfällen, där vart och ett kännetecknades av speciella yttre omständigheter.

Inledningsvis var uppgifterna om ett misstänkt samband mellan PVC-utsläpp och cancer oroande, inte av miljö- eller arbetarskyddsskäl i sig utan genom de indirekta effekter som kunde uppstå: oro bland personalen, negativ uppmärksamhet i massmedia, ej önskvärd politisk aktivitet, onödiga konfrontationer mellan företagsledning å ena sidan och fackklubbsskyddsombud å den andra. Dessa effekter kan allmänt beskrivas som störande för produktionen.

Det har sitt intresse att produktionskapaciteten vid denna tid – i början av 1974 – fortfarande användes för fullt. Konjunkturen var god och därmed intresset för en ostörd produktion.

Åtgärderna som vidtogs i denna första fas skall således ses mot bakgrund av behovet att skapa lugna arbetsförhållanden vid anläggningarna och minska uppmärksamheten från bl a massmedia. De omedelbara åtgärderna var dessutom inte svåra att vidta och heller inte särskilt dyrbara.

Efter hand blev frågan mer politiskt övergripande. I debatten om vilket gränsvärde som skulle gälla för vinylklorid började kraven på värdet noll att göra sig gällande. Företagsledningen fick samtidigt klart för sig vilka ytterligare åtgärder som behövdes för att drastiskt sänka PVC-halterna i luften. Det var nödvändigt att få problemen

lösta utan störningar, och därför frångick man normala rutiner vid investeringsbeslut.

Under hösten 1974 inträffade flera händelser som framtvångade de avslutande och dyrbara investeringarna. Bekräftelsen av ett samband mellan dödsfall i cancer och höga PVC-halter, lokal politisk aktivitet, avstängning av en tillverkningsenhet och så småningom beslut i arbetarskyddsstyrelsen om ett definitivt gränsvärde skapade en situation i vilken företagsledningen inte längre hade något egentligt val. I denna fas accentuerades också den skada som KemaNord-koncernen allmänt utsattes för.

Beslutskedjan framstår mot denna bakgrund som skapad av yttre förhållanden som företaget inte behärskade. Företagsledningen reagerade på yttre omständigheter genom att genomföra de åtgärder omgivningen väntade sig.

Något hypotetiskt ställde sig olika inblandade parter, främst divisions- och den lokala företagsledningen, ibland frågan om man i stället för att satsa resurser på miljöförbättrande åtgärder i en befintlig fabrik, borde riva den gamla anläggningen och bygga en ny – men i så fall inte självklart på samma plats.

I flera sammanhang och särskilt vid kontakter med politiker och arbetarskyddsstyrelsen poängterade företaget också det intresse samhället borde ha av fortsatt sysselsättning vid Stockviksanläggningarna.

Även om företagsledningen, som tidigare nämnts, gjorde ett besök i Japan för att studera de senaste tekniska landvinningarna på området, förblev frågan om nedläggning av verksamheten vid PVC-fabriken i Stockvik rent hypotetisk. Eftersom miljökraven i andra sammanhang – exempelvis vid SCAs Svartviksfabrik – lett till nedläggningar i stället för ombyggnader kan man fråga sig varför detsamma inte skedde här.

Till största delen bör förklaringen sökas i det faktum att besluten under 1974 fattades i ett för KemaNord mycket ansträngt läge. Företagets anseende, som var hårt provat

redan i utgångsläget, skulle knappast ha tålt ett beslut om nedläggning av driften vid Stockviksfabriken. Redan för att förbättra anseendet och säkerställa produktionen var det uppenbarligen värt att satsa ganska stora resurser på miljöförbättringar.

Det bör också påpekas att 1974 utmärktes av en stark efterfrågan och god lönsamhet inte minst vid Stockviksanläggningarna; det fanns uppenbarligen ekonomiska förutsättningar även för den ålderstigna PVC-fabriken att bära tillfälliga höga kostnader.

Ytterligare ett skäl, som förmodligen undanröjde eventuell tveksamhet hos företagsledningen, var att man såg goda möjligheter att i ett senare, lugnare skede få dispens av arbetarskyddsstyrelsen från gränsvärdekravet, om det visade sig att de åtgärder som vidtagits inte var tillräckliga. Man räknade helt enkelt inte med att myndigheterna i en sådan situation skulle tvinga företaget till nedläggning av verksamheten och därmed beröva några hundra personer sysselsättningen i en trakt som i stort sett saknade alternativ.

Det är svårt att peka på någon särskild omständighet i kontakterna mellan företaget och myndigheter/politiker som kunde leda fram till en sådan slutsats. Dock fick företaget, av regeringens företrädare, klart för sig hur angeläget det var att snabbt få problemet ur världen – positiva åtgärder på kort sikt kunde kanske räknas företaget till godo på lång sikt.

Vad gäller fördelningen av inflytande mellan olika företagsintressenter bör det påpekas att yttre omständigheter – uppmärksamhet och debatter i massmedia, politiska påtryckningar, myndighetsbeslut om t ex gränsvärden (som inte endast är ett resultat av yttre faktorer) – spelade en alldeles avgörande roll. I allt väsentligt utformades beslutet som en kontinuerlig process av reaktioner på sådana omständigheter.

Både koncernstyrelse och koncernledning förefaller ha

varit passiva om man bortser från den allmänna beredviligheten att ställa nödvändiga ekonomiska medel till förfogande. Koncernledningen hade för övrigt samma intresse som divisionsledningen av att satsa resurser för att lösa ett akut problem.

Inte heller divisionsledningens inflytande skall överdrivas. I allt väsentligt utformades beslutsprocessen av den lokala företagsledningen i nära samverkan med främst skyddsombud. Detta är ganska naturligt med hänsyn till de alldeles speciella kunskaper om miljön som fanns på det lokala planet. Den lokala ledningens starka inflytande berodde också på att besluten fattades successivt. Om man redan från början hade kunnat förutse dels arbetarskyddsstyrelsens definitiva uppställda gränsvärde, dels kostnaderna för miljöförbättrande åtgärder är det möjligt att de reella besluten i högre grad än vad som blev fallet hade koncentrerats till högre nivåer i företaget.

Intervjuade personer:

Ingemar Eidem, styrelseordf i KemaNord, fd VD

Ove Sundberg, VD i KemaNord

Olle Blomquist, divisionschef – plaster från hösten 1975

Torsten Hugosson, chef för Stockviksanläggningarna

Christer Sjölin, chef för PVC-fabriken

David Byrén, företagsläkare

Alvar Olsson, f d fackklubbsordförande

Folke Lundqvist, skyddsombud

Bengt Sändén, skyddsombud

4 Esseltekoncernens förvärv av Oxford Pendaflex

I mars-april 1976 förvärvade Esseltekoncernen det amerikanska företaget Oxford Pendaflex för en köpeskilling av ungefär 120 miljoner svenska kronor. Förvärvet var det dittills näst största något svenskt företag gjort i USA. Oxford Pendaflex är huvudsakligen inriktat på produktion och försäljning av hängmappar för pappersförvaring på kontor. Genom förvärvet tillfördes Esselte en redan etablerad marknadsorganisation för i första hand den nord-amerikanska marknaden.

Esselte¹⁾ bildades 1913 som moderbolag för ett tiotal företag inom den grafiska branschen. Verksamheten har efter hand breddats och omspanner numera industri, handel och service, främst inom områdena transportemballage, konsumentförpackningar, beställningstryck och bokbinderi, kartografi, förlag och bokhandel, läromedel, pappersvaror och kontorsmateriel.

Esseltes rörelse var vid tidpunkten för studien organiserad i nio självständiga divisioner, inriktade på var sitt marknads- och behovsområde. Flera av divisionerna var i sin tur indelade i rörelsedrivande dotterbolag.

Esseltes aktier var vid undersökningstillfället spridda på drygt 10 000 ägare. De fem största aktieposterna representerade vardera 3-5 procent av aktiekapitalet. De tio största svarade sammanlagt för cirka 30 procent.

Studien syftade till att ge en bild av den process som efter hand ledde fram till Esselte-koncernens förvärv av Oxford Pendaflex och belysa vilket inflytande på det slutliga beslutet olika intressenter inom Esselte hade.

¹⁾ESSELTE. En presentation av de anslutna företagen, Göteborg 1976.

De viktigaste intressenterna har i detta fall ansetts vara ägare, koncernledning och arbetstagare. Under arbetets gång har uppmärksamheten också kommit att riktas mot det inflytande som cheferna för kontorsdivisionen kan ha haft på i första hand koncernledningens inställning.

Metoden har varit att efter ett inledande studium av tillgänglig skriftlig dokumentation (dock av begränsad omfattning) intervjua personer som tillhör de olika intressentgrupperna. Totalt genomfördes tio intervjuer, varav två med arbetstagarrepresentanter, två med kontorsdivisionens ledning, tre inom koncernens direktion och tre inom styrelsen. Intervjuerna omfattade i allmänhet ungefär en timme och baserades på i förväg översända skriftliga frågor.

Esselte – en koncern i internationell expansion

Esseltes förvärv av Oxford Pendaflex skall ses mot bakgrund av den allmänna situation koncernen befann sig i under tiden närmast efter försäljningen av Örebro Pappersbruk i början av 1974. Som en röd tråd från denna tid och fram till förvärvet av Oxford Pendaflex löper diskussioner om möjligheterna att expandera utomlands.

Esselte var vid denna tid fortfarande huvudsakligen ett hemmamarknadsorienterat företag, som inom flera områden hade nått en stark ställning på den svenska marknaden. Ytterligare expansion bedömdes därför kunna ske endast utanför landets gränser om företaget ville fortsätta hålla sig inom sina traditionella kunskapsområden..

I samband med försäljningen av Örebro Pappersbruk, som väsentligt ökade Esseltes finansiella tillgångar, utarbetades inom företaget en strategi som pekade åt två håll. Dels skulle man även i fortsättningen hålla sig inom sina traditionella kunskapsområden. Dels skulle man inom dessa områden expandera utomlands i den utsträckning detta var möjligt.

Det huvudsakliga arbetet med företagsstrategin bedrevs av en liten grupp personer inom Esseltes huvudkontor. Centralperson var dåvarande vice verkställande direktören som på hösten 1974 blev ny VD – ett tillträde som avspeglade den internationella inriktning koncernen avsågs få. Vid samma tillfälle blev den dåvarande verkställande direktören heltidsanställd styrelseordförande.

Företagsstrategin fastlades av koncernstyrelsen vid ett sammanträde i augusti 1974.

Koncernstyrelsen spelade en tämligen passiv roll vid arbetet med den nya företagsstrategin. Flera orsaker kan tänkas som förklaringar till detta förhållande. Den viktigaste är kanske att styrelseledamöter i allmänhet är utpräglade outsiders med bristande kunskaper om olika verksamhetsområden och marknadsförutsättningar inom en stor koncern. Till detta skall läggas att den person som sedan många år varit styrelseordförande vid denna tidpunkt nyligen avlidit efter en tids sjukdom.

Om den nya företagsstrategin inte diskuterades inom styrelsen tycks motsatsen ha gällt den behandling planerna utsattes för vid möten mellan koncern- och divisionsledningarna. Det är sannolikt att vissa traditionella verksamhetsgrenar såg sin ställning hotad av den starka inriktningen på en internationalisering av verksamheten. Vissa divisioner var så att säga förutbestämda att ta ledningen när Esselte skulle gå ut på världsmarknaden. En sådan division var kontorsdivisionen, vars ledning i den skriftliga dokumentationen inför den avgörande styrelsebehandlingen i augusti 1974 av koncernledningen utpekades som särskilt lämplig.

Redan här knöts således intresset till den division som sedermera kom att förvärva Oxford Pendaflex.

Kombinationen av inriktning på internationell expansion, stora likvida tillgångar och en ny VD gjorde fortsättningen naturlig. Intresset inom koncernledning och styrelse kom att bli starkt inriktad på förvärv av eller fusioner

med andra företag utomlands eller hemma.

Till bilden hör att Esseltes börskurs av företagsledningen ansågs ligga alldeles för lågt. Risken för att företaget skulle utsättas för övertagningsförsök från andra företag bedömdes, särskilt av den nye VDn, som stor. Omvandlingen av tillgångar till rörelsekapital antogs minska den risken. Ett stort antal förvärvsobjekt diskuterades i koncernledningen och styrelse. I några fall fördes långtgående förhandlingar om köp eller fusioner med andra stora svenska företag. I ett fall som förts nära slutligt avgörande föll emellertid planerna på grund av oenighet om den verkställande ledningens sammansättning.

Styrelseordförandens lojalitet mot den nye VDn spelade uppenbarligen stor roll i detta fall.

Tanken bakom ett förvärv av något stort svenskt företag var att komma över en redan etablerad utlandsorganisation. Efter hand gjordes åtskilliga förvärv. Ett av dessa, Benson i England, gällde dessutom ett börsnoterat företag av ganska betydande storlek. Bedömare utifrån efterlyste dock något riktigt stort förvärv. Det är sannolikt att sådana påpekanden skapade viss press på ledningen.

Den atmosfär som utvecklades inom Esseltes ledning under den här tiden kanske bäst beskrivs med hjälp av ett citat från en intervju med en person inom företaget: "Varje företag vi närmade oss i något sammanhang betraktade vi utifrån möjligheten av ett köp."

Tillfälligheter gör affären möjlig

Det var rena tillfälligheter som gjorde att Esselte uppmärksammade möjligheten att förvärva Oxford Pendaflex (OP).

Den första tillfälligheten var att Oxford Pendaflex' Europachef i slutet av 1975 tog kontakt med Esseltes kontorsdivision. Till bilden av denna följd av tillfälligheter hör att kontakten ursprungligen togs med fel personer inom Es-

selte. Först efter förmedling knöts kontakt mellan OPs Europachef och vice VD i kontorsdivisionen. Denna kontakt ledde vidare till VD i divisionen, något som innebar att intresset omedelbart ökade. Divisionschefen hade nämligen tillgång till en studie av förhållandena på den amerikanska kontorsvarumarknaden som pekade ut Oxford Pendaflex som ett högintressant företag fullt tänkbart som förvärvsobjekt för Esseltes del.

Inledningsskedet uppvisade således flera tillfällen då allt kunnat rinna ut i sanden. En sådan var den inledande kontakten som enligt uppgift slog fel på grund av relativt svagt intresse hos Esseltes representanter. Ett annat sådant tillfälle var vice verkställande direktörens bedömning av företaget. Den bedömningen kunde mycket väl blivit negativ, och i så fall hade hela frågan fallit innan den nått divisionens VD.

De ursprungliga diskussionerna gällde på intet sätt förvärv av Oxford Pendaflex. Det amerikanska företags strävan var att etablera produktion och försäljning av hängmappar i Europa. Då hade ögonen fallit på Esselte, som under de senaste åren uppträtt starkt expansivt genom företagsuppköp i flera europeiska länder.

Om det amerikanska företags intresse gällde att sälja sina produkter i Europa var ledningen för Esseltes kontorsdivision i stället intresserad av den amerikanska marknadens mycket stora potential för kontorsprodukter. Ett samarbete med Oxford Pendaflex i Europa skulle, hoppades man, bereda marken för Esseltes produkter i USA. Redan från början betraktades OPs marknadsorganisation som en stor tillgång.

Ledningen för kontorsdivisionen ansåg att ett fördjupat samarbete med tiden borde leda till fastare förbindelser. Detta intresse antydde också försiktigt under de förhandlingar om produktions- och försäljningssamarbete som kom att äga rum mellan ledningarna för Esseltes kontorsdivision och Oxford Pendaflex. De amerikanska förhand-

larna reagerade dock inte på detta.

Att den amerikanska sidan var väl medveten om svenskarnas intresse för Oxford Pendaflex blev av särskilt intresse när en amerikansk spekulant senare gav sig till känna.

Förhandlingarna om ett samarbetsavtal fördes under januari och februari 1976. Efter ett inledande möte i Stockholm, då vissa principer fastslogs, utarbetades ett förslag till avtal, vilket skulle diskuteras vid ett möte i USA i början av mars. I förslaget stipulerades upprättandet av ett produktionsbolag och ett försäljningsbolag för Europa.

Ett problem gällde partsförhållandena i dessa bolag. Bägge företagen önskade majoritet, och kompromissen blev att OP skulle få majoritet i försäljningsbolaget och Esselte i produktionsbolaget.

Syftet med USA-resan, i vilken från Esseltes sida VD och vVD i kontorsdivisionen deltog, var förutom den slutliga underskriften av avtal en diskussion om möjligheterna till ett liknande samarbete avseende Esseltes kontorsvaruprodukter på den amerikanska marknaden. Samarbetsdiskussionen kring denna fråga, som var ett huvudintresse för Esseltes del, hade inte alls kommit lika långt. Amerikanernas intresse att ställa upp med sin marknadsorganisation förefaller ha varit tämligen svalt.

Under diskussionerna i USA kom två omständigheter att spela svenskarna i händerna. För det första agerade amerikanerna under stark tidspress eftersom de var tvingade att snabbt redovisa hur de använt pengarna från ett då nyligen erhållet lån. Det ursprungliga syftet med lånet var inte längre aktuellt, och företagsledningen i OP måste snabbt finna ett lämpligt alternativ. För det andra innebar olikheterna mellan amerikansk och svensk bolagsordning att majoritetsförhållandena i de europeiska bolagen inte bara var en fråga om makt i vanlig mening utan också ett besvärligt juridiskt problem. På amerikanernas initiativ tillkallades en advokat, som efter en tid föreslog en lösning

som passade Esselte utmärkt eftersom den gav företaget majoritet i bägge Europabolagen.

När avtalet var underskrivet och förhandlingsparterna på väg att skiljas upplyste Oxford Pendaflex' VD svenskarna om att ett stort amerikanskt företag just lagt ett bud på OP. Amerikanerna framhöll dock att det inte fanns någon anledning tro att det nyss underskrivna avtalet mellan Esselte och OP skulle komma att tolkas på något annat sätt av eventuella nya ägare.

Denna försäkran gjorde emellertid inget större intryck på Esseltes ledning, eftersom en ny amerikansk ägare med stor sannolikhet inte skulle vara särskilt intresserad av att släppa in Esselte på den amerikanska marknaden.

Beskedet om troligt ägarbyte i OP skapade stor förstämning hos ledningen för Esseltes kontorsdivision. Deras intresse för ett samarbete med OP hade ju redan från början gällt möjligheten att komma in på USA-marknaden. Diskussionerna om Europasamarbetet hade för svensk del varit av andrahandsintresse.

I den diskussion som fördes mellan de bägge representanterna för Esseltes kontorsdivision var ståndpunkten redan från början att Oxford Pendaflex var ett klart köpvärdt företag. Innan de bägge återvände till Sverige diskuterade de fram och tillbaka dels problemet att under tidspress övertala först koncernledningen och sedan styrelsen om lämpligheten av ett förvärv, dels svårigheterna att få nödvändiga tillstånd från riksbankens valutastyrelse.

Divisionschefen ville i detta läge mycket bestämt genomföra förvärvet. Den stora köpesumman – omkring 120 miljoner svenska kronor – motiverades inte bara av den förväntade vinstutvecklingen i OPs ordinarie verksamhet utan framför allt av möjligheten att introducera andra Esselteprodukter på den amerikanska marknaden.

Chefen för Esseltes kontorsdivision bestämde sig, trots svårigheterna, för att försöka intressera koncernledningen för ett förvärv av Oxford Pendaflex.

Koncernledningen positiv från början – förvärvsmotståndarna saknade spelrum

Divisionsledningen lyckades med lätthet övertyga koncernledningen om att Esselte borde försöka förvärva Oxford Pendaflex. Detta skall ses bl a mot bakgrund av att det här rörde sig om ett beslut där alternativet var synnerligen svårt att överblicka. Alternativet var nämligen att avstå från förvärvet och vänta på bättre lösningar. Det stod redan från början klart att riskerna med förvärvet måste vara mycket uppenbara för att det alternativet skulle bli attraktivt.

Koncernledningens starka förtroende för kontorsdivisionens ledning spelade också stor roll, ett förtroende som bl a återspeglas av den starka utlandsexpansionen som divisionen genomgått under de senaste åren.

Redan under sin mellanlandning i London på återvägen till Sverige tog chefen för kontorsdivisionen telefonkontakt med en koncernchefen närstående person i direktionen. De träffades i Stockholm dagen därpå. Koncernens VD befann sig på semester och kunde inte nås. Tidsläget var pressat. Man hade nu nått fram till veckohelgen 6-7 mars 1976, och Esselte måste redan under den kommande veckan markera sitt intresse om köp/säljprocessen i USA skulle kunna uppskjutas.

Styrelsens ordförande kontaktades redan på söndagen. Han var från början intresserad av affären och gav klartecknen för en fortsättning.

Det har sitt intresse att chefen för kontorsdivisionen – som redan intagit en klar ståndpunkt – vid dessa första överläggningar var den enda egentliga informationskällan om det amerikanska företaget och den amerikanska marknaden.

Styrelseordförandens frågor kring Oxford Pendaflex besvarades naturligt nog av den som i detta läge var den enda som direkt konfronterats med företaget och dess ledning i USA.

En fråga gällde den amerikanska företagsledningens kompetens. Det svar som gavs ansågs tillfredsställande. Möjligheterna att bedöma kompetensen var emellertid begränsade mot bakgrund av att VD för kontorsdivisionen träffat sin amerikanske motsvarighet vid endast ett par tillfällen.

En annan fråga från styrelseordföranden gällde produktionskostnader och produktionsteknik, och svaret ansågs återigen tillfredsställande. Det egentliga informationsunderlaget förefaller emellertid ha varit tämligen bristfälligt.

Styrelseordföranden uppger att möjligheten att förvärva Oxford Pendaflex dök upp vid en tidpunkt då Esselte inte längre övervägde något annat större förvärv. Det innebar att alternativet till ett förvärv av OP var att vänta och hoppas att något bättre skulle dyka upp.

Under måndagen drogs koncernchefen ordentligt in i diskussionerna. Också han var redan från början mycket intresserad av affären. Han kände till kontakterna med OP och var väl medveten om att ledningen för kontorsdivisionen redan under samarbetsförhandlingarna hyste intresse för att förvärva Oxford Pendaflex.

Det faktum att han kände till divisionschefens intresse och tydligen inte funnit anledning att dämpa detta intresse kan tydas som att han själv var positiv till ett förvärv.

Till de skäl som motiverade ett förvärv av Oxford Pendaflex skall för koncernchefens del läggas ytterligare ett. Genom att Esseltes likviditet minskade blev företaget mindre attraktivt för eventuella uppköpare.

Den egentliga beslutsgruppen under veckan som började 8 mars utgjordes av i första hand styrelseordföranden, koncernchefen, den ansvarige för företagets strategiska planering samt de bägge personerna i kontorsdivisionens ledning. Utanför den egentliga beslutsgruppen stod ett par personer på huvudkontoret som ställde sig mer eller mindre avvisande till ett förvärv.

Det är av särskilt intresse att "opponenterna" dels, rent

formellt, stod utanför företagets egentliga direktion, dels förefaller ha kommit in i förvävsdiskussionerna på ett stadium då de huvudagerande redan bestämt sig.

De huvudsakliga invändningarna till affären var av två slag. Dels framfördes invändningen att OPs huvudprodukt – hängmappar – riskerade att bli tekniskt gammalmodig genom den fortgående datoriseringen av information. Det skulle med tiden bli omodernt att rent fysiskt samla papper i hängmappar. Dels restes invändningen att köpesumman var så stor att OPs vinster inte skulle motsvara räntor och amorteringar på de lån som Esselte avsåg att ta upp för att finansiera köpet.

Mot det första argumentet invändes att även om den datoriserade informationsbehandlingen skulle fortsätta expandera skulle ändå utrymmet för traditionell pappersförvaring ("närförvaring") på kontoret bli betydande och en förändring skulle under alla förhållanden ske gradvis och ge utrymme för anpassningsåtgärder. Mot det andra argumentet invändes att det inte ansågs helt nödvändigt att Esselte förvärvade företag som på kort tid genererade sina egna amorteringar.

Det huvudsakliga skälet till att förvärva Oxford Penda-flex låg ju också på ett helt annat plan, nämligen att komma över en väl utvecklad marknadsorganisation i Nordamerika och där möjliggöra försäljning av Esseltes produkter.

Innan koncernledningen förde förvävsfrågan vidare till styrelsen var det nödvändigt att förmå amerikanerna att tillåta Esselte att lägga ett bud. Av den anledningen reste ett par personer från Esselte – chefen för kontorsdivisionen och en medlem av koncerndirektionen – över till USA efter att under tisdagen ha fått tillfredsställande utfästelser om finansiellt stöd från S-E-banken.

Bankkontakterna ägde rum under medverkan av en av styrelsens ledamöter som även innehade en ledande befattnings i banken. Redan vid detta tillfälle bör således åt-

minstone en av styrelsens ledamöter utöver ordföranden ha varit informerad och välvillig till förvärvet.

USA-besöket blev framgångsrikt i så måtto att man lyckades få till stånd en veckas tidsfrist. De närmaste dagarna fylldes nu med aktiviteter i syfte att skaffa fram underlag för styrelsebehandlingen av frågan.

Förarbetet vid huvudkontoret avslutades med ett direktionssammanträde söndagen den 14 mars. Den ene av USA-resenärerna återvände samma dag för att avlägga rapport. I sammanträdet deltog de två personer från huvudkontoret som framfört invändningar mot förvärvet, liksom även vice VD för kontorsdivisionen (VD var kvar i USA) samt styrelsens ordförande.

Motståndarna till förvärvet fick tillfälle att framföra sina skäl, men diskussionen blev kortvarig. Det var uppenbart att ställningarna var låsta. Flertalet, inklusive koncernchefen och styrelsens ordförande, var redan för förvärvet.

Direktionssammanträdet var för övrigt det första tillfället då styrelsens ordförande konfronterades med oppositionen vid huvudkontoret.

Styrelsebehandlingen en formalitet

Koncernstyrelsen inkallades till sammanträde på kvällen den 14 mars. Samtliga utom en – tillika representant för den största ägargruppen – var närvarande. Kallelsetiden var av praktiska skäl kort och någon skriftlig dokumentation hade inte hunnit skickas ut. I vetskap om att representanten för den största ägargruppen skulle vara frånvarande vid söndagssammanträdet ordnades en särskild genomgång med honom någon dag tidigare. Vid denna genomgång diskuterades en rad frågor kring det föreslagna förvärvet. Intresset koncentrerades bl a till en bedömning av kompetensen hos det amerikanska företagets ledning och till frågan vilka möjligheter man från svensk sida hade att styra verksamheten i USA. Svaren på frågorna var uppen-

barligen tillfredsställande eftersom förvärvet tillstyrktes.

Även här gäller att möjligheterna att ge väl underbyggda svar var ganska små.

Några kontakter mellan den styrelseledamot som representerat Esseltes största ägargrupp och övriga i styrelsen ägde inte rum.

Vid styrelsesammanträdet på kvällen den 14 mars deltog, förutom styrelsen och företags direktions, vice VD i kontorsdivisionen (divisionschefen var alltså i USA) samt de bägge personer vid huvudkontoret som rest invändningar mot förvärvet.

Inledande föredragningar gjordes av vice VD i kontorsdivisionen och direktions strategiska planerare. Koncernchefen och styrelsens ordförande tillstyrkte förvärvet och meddelade dessutom att den frånvarande styrelseledamoten på grundval av de informationer han fått också tillstyrkte.

Oppositionen inom huvudkontoret framförde sina invändningar, som bemöttes utan att följas av någon mer omfattande diskussion. Den enda ledamot i styrelsen som inte direkt tillstyrkte ett förvärv uttryckte sin oro för att Oxford Penda-flex' huvudprodukt inte skulle vara tillräckligt tekniskt avancerad. Invändningen väckte inget särskilt gehör i styrelsen.

Övriga ledamöter tillstyrkte förvärvet, flera tydligen klart nöjda med att äntligen få göra ett förvärv av rejäl storlek för att citera en av de närvarande.

Det finns ingen särskild anledning att anta andra motiv för styrelsens stöd än övertygelsen att fördelarna så klart övervägde de eventuella riskerna med ett förvärv. Men även om bedömningen varit mindre självklar kan man fråga sig vilken styrelse som gått emot en enig uppfattning hos koncernchefen, styrelsens ordförande – en person de flesta styrelseledamöter haft att göra med under en lång följd av år då han var verkställande direktör – och representanten för den största ägargruppen. Till detta kommer

att bägge de personer som vid denna tidpunkt haft personlig kontakt med ledningen för det amerikanska företaget tillstyrkte förvärvet.

Det är också intressant att en av de personer inom huvudkontoret som avstyrkte förvärvet inte var direktionsmedlem och hade varit ganska kort tid vid Esselte.

Köpesumman på cirka 120 miljoner kronor var inte föremål för några ingående diskussioner. Över huvud taget kom styrelsen tämligen snabbt fram till ett beslut att försöka förvärva OP.

De invändningar mot förvärvet som diskuterades vid styrelsens behandling och även tidigare låg på ett ganska tekniskt plan. Invändningarna kunde bemötas av förvärvsförespråkarna utan större svårigheter samtidigt som det bästa argumentet för affären kvarstod, nämligen tillgången till Oxford Pendaflex' marknadsorganisation och därigenom möjligheter att öppna den stora amerikanska marknaden för Esseltes traditionella kontorsprodukter.

Det relevanta alternativet till beslut om att försöka förvärva Oxford Pendaflex var att avstå från ett sådant beslut och i stället invänta något bättre tillfälle.

Arbetstagarrepresentanterna med på förvärvet efter löften om ökad sysselsättning

Arbetstagarrepresentanterna i kontorsdivisionens styrelse informerades om samarbetsplanerna med Oxford Pendaflex för första gången vid decembersammanträdet 1975. Frågan förefaller inte ha väckt någon särskild uppmärksamhet från deras sida, och de fick ingen information om de förhandlingar som skedde under tiden december-mars.

En första mycket summarisk information till facket om att Esselte försökte förvärva Oxford Pendaflex gavs på telefon någon av dagarna före koncernstyrelsens sammanträde. Därefter skedde den egentliga behandlingen i kontorsdivisionens styrelse vid ett sammanträde den 19 mars

1976 – således vid en tidpunkt då koncernstyrelsen redan bestämt sig för att gå vidare. Sedan arbetstagarrepresentanterna – särskilt gäller detta LO-representanten – fått löften om viss sysselsättningsökning vid fabriken i Eskilstuna tillstyrkte de förvärvet.

Några dagar senare bekräftades sysselsättningslöftet i ett telex i samband med företagets ansökan till riksbankens valutastyrelse att göra utlandsinvesteringen.

LO-representanten i kontorsdivisionens styrelse kontaktades av sin kollega i valutastyrelsen då ärendet prövades där.

Det är mycket möjligt att löftet om viss sysselsättningsökning i Sverige i händelse av ett förvärv spelade en avgörande roll vid valutastyrelsens behandling av ärendet. Till bilden hör också att antalet sysselsatta vid fabriken i Eskilstuna under några år minskat.

Sammanfattning

Esseltes förvärv av Oxford Pendaflex är historien om hur en framgångsrik divisionsledning genom tillfälligheternas spel fick möjlighet att driva sin vilja fram till ett positivt beslut i företagets (frånsett bolagsstämman) högsta organ.

Två händelser i processen stod helt utanför Esseltes kontroll, nämligen Oxford Pendaflex ursprungliga kontakt med Esselte och den underhandsinformation om planerna på försäljning av OP som Esselte fick.

Ledningen för kontorsdivisionen var inte vid något tillfälle tveksam till tanken på att förvärva Oxford Pendaflex.

När divisionsledningen väl bestämt sig för att försöka driva igenom sin vilja var det framför allt fyra omständigheter som bidrog till att göra utgången positiv.

Ett förvärv låg väl i linje med företagets allmänna strategi

Ett förvärv av Oxford Pendaflex låg helt inom de riktlinjer för företagets utveckling som fastställts vid styrelsesam-

manträdet i augusti 1974. Det finns emellertid alla skäl framhålla att riktlinjerna inte var särskilt precisa. Det fanns gott om tänkbara utvecklingsriktningar även inom ramen för en internationell expansion. Den faktiska utvecklingen som ledde till förvärvet av Oxford Pendaflex åskådliggör att ett företags utveckling ingalunda behöver vara ett resultat av en systematisk framtagning och analys av olika möjligheter som avslutas med ett val av det mest gynnsamma alternativet. Man saknar vanligtvis den information som krävs för en sådan process. Det gäller i stället att gripa tillfällena i flykten.

Företagsköp låg i luften

Det mycket speciella läge som Esseltekoncernen befann sig i åren efter försäljningen av Örebro Pappersbruk utmärktes förutom av stigande lönsamhet också av mycket god likviditet. I sådana tider är det naturligt att tankarna kretsar kring möjligheterna att förvandla likvida medel till rörelsetillgångar genom nyinvesteringar eller företagsuppköp. Inom Esseltekoncernen utvecklades under den här tiden en alldeles särskild atmosfär, som kan sägas ha grundlagt kontorsdivisionens intresse för att förvärva Oxford Pendaflex redan innan möjligheten yppade sig, en atmosfär som också gjorde koncernledningens stöd naturligt.

Tanken att köpa ett företag i utlandet för att komma över en marknadsorganisation var väl etablerad inom Esselte. Det gällde inte minst kontorsdivisionen, som uppenbarligen ansågs ha särskilda möjligheter att expandera utomlands.

Den internationella inriktningen i företagsstrategin och atmosfären i Esselte i kombination med möjligheten att genom ett förvärv av Oxford Pendaflex tränga in på den stora amerikanska marknaden, gjorde det lätt för divisionsledningen att övertyga koncernledningen om det riktiga i att försöka förvärva Oxford Pendaflex.

Det goda förhållandet mellan koncernledningen och styrelsen gjorde också fortsättningen naturlig.

Styrelsens kontroll över företagsledningen gällde endast enligt aktiebolagslagen – inte i praktiken

Styrelsebehandlingen av förvärvet av Oxford Pendaflex kan inte ses åtskild från det faktum att styrelsens ordförande just tillträtt sin post som heltidsanställd ordförande i samband med den förre ordförandens bortgång. Genom detta skifte förefaller det som om styrelsen upphörde att vara ett mot företagsledningen balanserande och kontrollerande organ. Den nye ordföranden hade en lång bakgrund i företaget och inom dess högsta ledning. Den naturliga samhörigheten med flera personer i företagsledningen som uppstått genom mångårigt samarbete innebar att ordförandens relationer med företagsledningen var bättre än hans relationer med de övriga styrelseledamöterna.

I grund och botten kan man förmoda att när divisionsledningen utan alltför stora besvär lyckats övertyga styrelsens ordförande om det lämpliga i att förvärva Oxford Pendaflex, och strax därefter också koncernchefen, kan saken i realiteten sägas ha varit avgjord. Återstående aktiviteter under veckan före styrelsens behandling av frågan gick närmast ut på att förbereda ett positivt beslut i styrelsen. Det faktum att man vid styrelsebehandlingen medvetet släppte fram de personer inom huvudkontoret som hade mer framträdande invändningar mot ett förvärv var säkert ett ärligt uttryck för en önskan att redovisa de invändningar som förelåg, men kan också tolkas som att koncernledningen var övertygad om ett positivt beslut.

Till detta skall läggas en avslutande viktig slutsats:

Ett nej till förvärv av Oxford Pendaflex = misstroende mot koncernledningen

Möjligheterna för styrelsens ledamöter att göra korrekta sakbedömningar i frågan om förvärvet av Oxford Penda-

flex är naturligtvis begränsade med hänsyn tagen till svårigheterna att hålla sig à jour med utvecklingen inom företaget och på dess marknader. Varje insiktsfull bedömning av den egna kompetensen leder rimligen fram till att ett beslut om ett förvärv av denna karaktär i allt väsentligt gäller graden av förtroende för företagets ledning.

Beslutet ter sig i detta fall inte särskilt svårt. I själva sakfrågan var invändningarna mot att förvärva Oxford Pendaflex begränsade till tre personer på sammanträdet. Invändningarna bemöttes emellertid av förvärvsförespråkarna. Av större betydelse är det faktum att förvärvet tillstyrktes, inte bara av företagets verkställande direktör, utan också av styrelsens ordförande och representanten för den största ägargruppen.

Ett förvärv föll uppenbarligen inom ramen för den av styrelsen – på företagsledningens förslag – fastställda företagsstrategin. Vid tidpunkten ifråga var det också tydligt att Esselte var ett företag i stark tillväxt med stigande lönsamhet, ett faktum som rimligen bör ha stärkt företagsledningens auktoritet.

Avslutning

En avslutande bedömning av hur makt och inflytande inom Esselte fördelades i samband med besluten om köp av Oxford Pendaflex bör relateras till två händelser: omständigheterna då företagsstrategin formulerades i samband med försäljningen av Örebro Pappersbruk och själva beslutsprocessen i samband med Oxford Pendaflex-affären.

Arbetet med företagsstrategin, som låg till grund för Esseltes växande aktivitet på utlandsmarknaderna, var i allt väsentligt en fråga för företagsledningen. Som tidigare påpekats utarbetades riktlinjerna av en grupp inom koncernledningen – ett arbete som i hög grad sysselsatte den person som senare blev VD. Diskussionerna tycks ha varit betydligt intensivare vid sammandragningarna av de

olika divisionsledningarna (insidergruppen) än vid styrelsemötena (outsiders).

Ett par viktiga omständigheter kan ha bidragit till styrelsens relativa passivitet i denna fråga. Dels avled styrelseordföranden under 1974, vilket innebar att en åtminstone potentiellt balanserande kraft försvann ur bilden, dels blev den dåvarande VDn under samma år arbetande styrelseordförande. Om han i stället lämnat företaget är det möjligt att den nya företagsledningen behövt ägna mer tid och kraft åt diskussionerna i styrelsen.

När företagsstrategin väl var fastlagd och Esselte så småningom stod inför ett beslut om köp av Oxford Penda-flex, förefaller behandlingen i företagsstyrelsen och därmed den formella ägarbehandlingen nästintill ha varit en formalitet. Styrelsen ställdes inför en situation där hela företagsledningen, inklusive styrelseordföranden och representanten för den största ägargruppen, gick på samma linje. Den obetydliga splittring som fanns i styrelsen var på intet sätt ett uttryck för någon splittring mellan olika ägargrupper, eftersom den person som ställde sig tveksam till förvärvet var styrelseledamot i första hand på grund av sin tekniska kompetens.

Av större intresse än förhållandet mellan företagsledningen och styrelsen var i detta speciella fall relationen mellan ledningen för kontorsdivisionen och företagsledningen.

Det förefaller uppenbart att flera förhållanden vid sidan av rena sakargument bidragit till att divisionsledningen fick gehör för sitt förslag att försöka förvärva Oxford Penda-flex för Esseltes räkning. Kontorsdivisionens tidigare visade expansions- och vinstförmåga i förening med divisionsledningens djupa kunskaper om marknadsförhållandena för de egna produkterna samt det faktum att de kände ledningen för Oxford Penda-flex är av särskild betydelse.

Arbetstagarsidans inflytande begränsar sig helt till be-

handlingen i riksbanken av Esseltes begäran att få göra utlandsinvesteringen. Något egentligt inflytande på processen som ledde fram till beslutet att försöka förvärva Oxford Pendaflex kan arbetstagar sidan inte anses ha haft. I den mening begreppet outsider här används kan även löntagarrepresentanterna hänföras till denna grupp. Företagsledningens utfästelse att med hjälp av ett förvärv försöka vända sysselsättningstrenden i Eskilstunafabriken blev avgörande för åtminstone LO-representantens beslut att stöda förvärvsplanerna.¹⁾

Intervjuade personer

Carl M:son Mannerfelt, ordf i koncernstyrelsen

Sven Wallgren, VD i koncernen

Lars Lidén, ledamot i koncernledningen och kontorsdivisionens styrelse

Nils Olof Aurelius, sekr i koncernstyrelsen

Erik Söderberg, ledamot av koncernstyrelsen

Gunnar Hambraeus, ledamot av koncernstyrelsen

Bengt Strandberg, VD i kontorsdivisionen

Bengt Flodin, vVD i kontorsdivisionen

Sven Malmén, arbetstagarrepresentant i kontorsdivisionens styrelse

Björn Lindberg, arbetstagarrepresentant i kontorsdivisionens styrelse

¹⁾ Efter 1976 har Esselte fortsatt sin internationalisering genom förvärven av bl a Dymo och Letraset, till synes med stor framgång.

5 AB Järnförädling — en företagsavveckling

AB Järnförädling var vid årsskiftet 1974/75 ett gjuteriföretag med omkring 1 300 anställda med verksamhet på tre orter, Hälleforsnäs, Västervik och Eskilstuna. Produktionen var inriktad på rördelar för byggnadsindustri och beställningsgjutgoods för transportmedelsindustrin. Sedan flera år tillbaka var lönsamheten dålig och under en följd av år hade företaget inte gjort tillräckliga avskrivningar.

I samband med ett omfattande investeringsprogram som avsåg att höja lönsamheten genom ändrad produktionsinriktning och produktivitetshöjningar tillskötts i början av 1975 nytt kapital från Beijerinvest, som därigenom inträdde som delägare.

Ett år senare stod det klart att företagets förluster var avsevärt större än väntat, och att moderbolaget önskade genomföra omfattande rationaliseringar och personalinskränkningar. De planerade åtgärderna väckte stor uppmärksamhet. I och med regeringsskiftet hösten 1976 stod det klart för moderbolaget att dess möjligheter att lägga ned olönsam produktion var starkt begränsade av den s k Åslingdoktrinen, som kan sägas innebära att koncernföretag har en moralisk skyldighet att upprätthålla verksamheten också i olönsamma delar eller att etablera ny verksamhet som ersättning för nedlagd.

Försöket att rekonstruera företaget bedömdes inom moderbolaget på våren 1977 som misslyckat, och Järnförädling stod inför en omedelbar nedläggning. För att undvika plötsliga sysselsättningsproblem i Hälleforsnäs gick staten emellertid in med förlusttäckningsbidrag under sammanlagt nio månader, varefter Beijerinvest lyckades sälja företaget.

Denna studie syftar till att granska hur besluten kring Järnförädling fattades från tiden strax innan Beijerinvest tillträdde som ägare, fram till dess att Beijers ägarengagemang upphörde. I centrum för granskningen står bl a följande frågor:

I vilken mån var Järnförädlingens omfattande förluster under denna tid ett resultat av felaktigheter i planen på att omstrukturera företaget, tekniska felaktigheter, felbedömningar av Järnförädlingens företagsledning i samband med investeringarnas genomförande eller felaktiga pris- och konjunkturantaganden?

Hur kommer det sig att Beijerinvest gick in som ägare i ett företag, som inom loppet av ungefär två år skulle förorsaka moderbolaget förluster på närmare 100 miljoner kronor?

Hur engagerade och inflytelserika var olika intressenter under olika skeden av händelseutvecklingen?

AB Järnförädling några år in på 1970-talet — något radikalt måste göras

AB Järnförädling hade en vikande lönsamhet från slutet av 60-talet. Under en följd av år gjorde företaget otillräckliga avskrivningar. Bokföringsmässigt varierade resultatet kring noll. Efterhand ledde dessa förhållanden till en alltmer sliten kapitalutrustning och därigenom försämrade konkurrensförhållanden. 1973 visade företaget en klar och tydlig förlust, som oroade den företaget närstående Skandinaviska Enskilda Banken, som hade lånat ut betydande summor till Järnförädling. Efter påtryckningar från banken försökte företagets styrelse finna lösningar på problemen. I början av 1974 rekryterades en ny verkställande direktör utifrån. Denne tillträdde sin anställning i företaget på våren 1974 och övertog VD-posten vid halvårsskiftet samma år.

Den nye verkställande direktören fick omedelbart i upp-

drag av styrelsen att utarbeta en investerings- och omstruktureringsplan för företaget. Samtidigt med att detta arbete påbörjades försökte han genomföra vissa organisationsförändringar inom företaget. Efter hand stod det klart att företagets inre problem var mer djupgående än han räknat med. Den tidigare verkställande direktören, som också representerat ägarfamiljen, hade styrt företaget mycket självständigt. Det hade lett till en betydande handlingsförlamning och inkompetens hos många befattningshavare, från företagsledningen ner över alla nivåer till förmän och arbetsledare. Företaget hade också betydande brister i de administrativa rutinerna och några egentliga budgetar hade aldrig gjorts.

Investera för lönsamhet

En omfattande investerings- och omstruktureringsplan utarbetades av den nye VDn i nära samarbete med företagets fackliga organisationer och styrelsens blivande ordförande, en person med mångårig industriell erfarenhet, inte minst inom gjuteriområdet.

Planen hade två huvudmål. Dels gällde det att höja produktiviteten i hanteringen av gjutgodset genom investeringar i ny maskinutrustning. Därigenom skulle konkurrenskraften stärkas trots ett i förhållande till utländska konkurrenter högt löneläge. Dels skulle företagets karaktär av utpräglad gjuteri förvandlas genom en inriktning av produktionen på mer beställningsgjutgods. Företagets konjunkturberoende förutsattes minska genom att kunderna knöts fastare till företaget.

Planen förutsatte att tillverkningen av rördelar koncentrerades till anläggningen i Västervik medan Hälleforsnäs-anläggningen skulle användas för beställningsgjutgods.

Tidigare hade tillverkningen vid samtliga fabriker varit blandad.

Planen framlades för företagets styrelse vid årsskiftet

1974-75 och antogs av styrelsen i något bantat skick. Bakom planen stod i detta läge företagsledning, fack och bankintressen. Bohlins Revisionsbyrå hade gjort de ekonomiska bedömningarna. Aseas tekniske direktör hade på S-E-bankens uppdrag gjort en teknisk bedömning.

Det är svårt att i efterhand kritisera företagsledningen och styrelsen för planen. Med hänsyn till de förhållanden som rådde vid denna tid förefaller planen väl anpassad för att lösa företagets problem. Det är svårt att se hur företaget skulle kunna välja någon annan väg. En fortsättning i gamla spår hade med säkerhet inneburit nedläggning av verksamheten. Företagets överlevnad förutsatte uppenbarligen det risktagande som omfattade investeringar och produktionsomläggningar skulle medföra.

Nytt ägarkapital behövdes

Investeringsprogrammet beräknades kosta omkring 20 miljoner kronor. S-E-banken, som redan hade omfattande lån inom företaget, var inte beredd att ställa ytterligare medel till förfogande. Genom landshövdingen knöts i stället kontakt med Investeringsbanken, som var beredd att tillskjuta huvuddelen av beloppet på villkor att ägarna bidrog med omkring fyra miljoner kronor. Det stod omedelbart klart att den gamla ägarfamiljen inte klarade av ytterligare kapitaltillskott, och hoppet ställdes därför till någon utomstående intressent.

Genom den nye styrelseordförandens försorg kontakades i detta läge koncernchefen i Beijerinvest, i vars styrelse Järnförädlings ordförande suttit i flera år och vid detta tillfälle var vice ordförande och industriell rådgivare.

Beijerinvest gick på våren 1975 in som delägare genom att vid en nyemission teckna aktier för 4,5 miljoner kronor.

Svårare än väntat att genomföra planen

Det visade sig vara svårare än väntat att genomföra den första etappen av investeringsplanen, nämligen överflyttningen av rördelstillverkningen från Hälleforsnäs till Västervik, där nya maskiner installerats. Från hösten 1975, när överflyttningen skedde och fram till våren 1976 låg den nya anläggningens faktiska årliga produktionskapacitet vid omkring 1 600 ton gjutgods mot beräknade 3-4 000 ton.

Till en väsentlig del berodde skillnaden mellan beräknad och faktisk produktionsvolym på en rad flaskhalsar, som i sin tur var resultatet av renodlade tekniska misstag. Detta kom naturligtvis som en obehaglig överraskning för företagsledningen, som låtit konstruktionsarbetet utföras av ett Investeringsbanken närstående konsultföretag, på direkt begäran från bankens ledning men under protest från Järnförädlings ledning. Enligt företagets ledning igångsattes arbetet på att bygga bort dessa flaskhalsar för att höja anläggningens faktiska produktionskapacitet på våren 1976 – något som enligt uppgifter från företagsledningen skulle vara möjligt (liknande anläggningar fanns i drift på andra håll).

Produktionen av rördelar i den nya anläggningen hölls enligt företagsledningens uppgifter nere på grund av ständiga personalproblem i Västervik, som ansågs bero på att en lokal fackklubbsordförande motsatte sig olika löne- och arbetstidsanpassningar som var nödvändiga för att anläggningen skulle kunna drivas på bästa sätt. Först på ett sent stadium blev fackordföranden utbytt.

Enligt företagsledningen berodde en del av svårigheterna i Västerviksanläggningen på att de Hälleforsnäsanställda visade tendenser att motsätta sig en flyttning av rördelsproduktionen från Hälleforsnäs.

Som en direkt följd av dessa oväntade problem inriktades företagsledningens ansträngningar på att få ordning på Västerviksanläggningen. Genom att personal som i vanli-

ga fall skötte den löpande driften nu periodvis sattes in i den nya anläggningen i Västervik stördes den löpande driften. I detta läge visade sig också resultatet av att företagets gamla ledning under många år försummat att ge chefer på mellannivåer tillräcklig handlingsfrihet och utbildning.

Verksamheten i företaget var under lång tid kaotisk med ständiga leveransförseningar och kvalitetsproblem. Förlusterna, som företagsledningen beräknat till tio miljoner kronor för 1975, blev i själva verket dubbelt så stora och de var även under våren 1976 i storleksordningen fyra-fem miljoner kronor per månad.

En avgörande fråga var i detta läge i vilken mån förlusterna var tillfälliga eller bestående. Företagsledningens bedömning på våren 1976 var att de tekniska felaktigheterna i anläggningen i Västervik visserligen var allvarliga men höll på att rättas till. Uppfattningen att den beräknade produktionskapaciteten skulle vara möjlig att nå styrktes av att exakt likadana anläggningar fungerade bra vid andra gjuteriföretag. I den mån förlusterna således var ett resultat av alltför låg produktionskapacitet i Västerviksanläggningen var detta enligt företagsledningens uppfattning ett övergående problem.

Samma förhållande gällde de problem som sammanhänge med den lokale fackklubbsordföranden i Västervik och även där var förlusterna således av övergående natur.

En bit in på 1976 blev emellertid företagsledningen varse ytterligare en negativ utvecklingstendens. Som en direkt följd av de kraftiga prishöjningarna på beställningsgjutgoods kring årsskiftet 1974/75 tappade företaget SAAB som kund, något som direkt kom att öka förlusten med 15-20 miljoner kronor om året.

Med undantag av de sistnämnda prishöjningarna, som från företagsledningens sida fullt medvetet genomdrevs under högkonjunkturen 1974, förefaller det som om övriga svårigheter under denna tid berodde om omständigheter utanför företagsledningens kontroll. De tekniska fel-

konstruktionerna låg uppenbarligen utanför ledningens kontroll. Här förlitade man sig helt på det konsultföretag som kontrakterats. Därtill kom att ledningen först i samband med omstruktureringen fick klart för sig hur illa företaget skötts tidigare och vilka problem detta medförde.

Huvudfrågan under våren 1976 var naturligtvis om dessa svårigheter tydde på att investerings- och omstruktureringsprogrammet byggde på felaktiga grunder och därför måste ändras, eller om de huvudsakligen hade att göra med problem i samband med genomförandet av programmet. Ledningen för Järnförädling intog i stort sett den sistnämnda ståndpunkten och agerade därefter.

Rent allmänt gäller att problemen under denna period inte ansågs ligga på marknadssidan utan på produktionssidan. Svårigheterna var att leverera tillräckliga kvantiteter till rätt kvalitet och vid överenskomna tidpunkter.

Beijerinvests inträde i Järnförädling — tillfällighet som kom lägligt

Koncernchefen i Beijerinvest kontaktades på våren 1975 av Järnförädlings styrelseordförande, mångårig ledamot av och vice ordförande i Beijers egen styrelse. Att förslaget om aktieteckning framfördes av just denna person som hade långvarig industriell erfarenhet tillsammans med det faktum att investerings- och omstruktureringsplanen föreföll vara väl genomarbetad hade granskats av åtskilliga experter knutna till de bägge bankerna, S-E-banken och Investeringsbanken och därtill Bohlins Revisionsbyrå motiverade ett minoritetsengagemang från Beijerinvests sida.

Förutom en förväntan om framtida utdelning låg bakom koncernchefens ställningstagande också ett intresse av att göra en social insats för ett företag och en bygd. Den tid då förslaget framfördes kännetecknades dessutom av framstegsoptimism i svenskt näringsliv i allmänhet efter ”övervinståret” 1974 och för Beijers del i synnerhet eftersom

man vid denna tid just slutförhandlat om den stora Pribofusionen, som skulle ge företaget gott om pengar. Engagemanget i Järnförädling gällde dessutom inte särskilt mycket pengar för Beijers del. Förslaget om teckning av en minoritetsandel aktier i AB Järnförädling togs av Beijerinvests styrelse alldeles innan styrelsens sammansättning kraftigt förändrades efter Pribofusionen. I den gamla styrelsen var förslagsställaren, tillika vice ordföranden, den i särklass mest erfarne industrimannen.

En viktig fråga är huruvida Järnförädlingsköpet ingick som ett led i en mer omfattande plan för att strukturera om svensk gjuteriindustri. Frågan är motiverad med hänsyn till att Beijerinvest senare under 1975 köpte ett annat gjuteriföretag, Kockums Jernverk.

Koncernledningen framställer köpet av Järnförädling som något man gjorde utan mer långtgående tankar. Troligt är emellertid att åtminstone den egentlige förslagsställaren, Järnförädlings styrelseordförande, hade mer långtgående tankar än att endast strukturera om Järnförädling.

En annan historia är huruvida köpet av en minoritetspost aktier i företaget redan från början byggde på tanken att senare köpa resten av aktierna. Här föreligger olika uppgifter. En anledning till att Beijer senare under 1975 kom att förvärva 90 procent av aktiestocken i Järnförädling är att man fram på hösten uppskattade förlusterna det året till 15-20 miljoner kronor, vilket översteg aktiekapitalet. Företaget skulle således komma att försättas i konkurs utan nya kapitaltillskott från ägaren. Enligt denna förklaring hade Beijer vid detta tillfälle möjlighet att ompröva sitt engagemang mot bakgrund av de stigande förlustsiffrorna, vilket alltså inte skedde.

Enligt en annan förklaring var ett majoritetsägande egentligen underförstått från början, vilket styrks av att koncernstyrelsen redan i maj (den nya styrelsen efter Pribofusionen) gav koncernchefen fullmakt att förhandla om övertagande av den resterande aktieposten.

Det dröjer innan Beijer fördjupar sig i Järnförädlingens problem

Strax efter sommaren 1975 och i anslutning till att Beijer övertog huvuddelen av aktierna i AB Järnförädling insattes Beijers dåvarande ekonomi- och finanschef (senare industrichef) i Järnförädlingens styrelse. Utgångsläget är att Beijers huvudsakliga inriktning tidigare varit handelsverksamhet, medan man under 1974 och 1975 på tämligen kort tid gjort betydande företagsförvärv inom industrin. Koncernledningens erfarenhet av industriföretag i allmänhet var begränsad, och det gäller alldeles särskilt gjuteriverksamhet. Den första tiden efter det utvidgade engagemanget i Järnförädling ägnades således åt att studera företaget utifrån styrelsens horisont.

Det stod tidigt på hösten klart att förlusterna under 1975 blev ungefär dubbelt så stora som beräknat: 20 i stället för tio miljoner kronor. Emellertid accepterade moderbolagets ledning de förklaringar som ledningen för dotterbolaget gav. Ännu under hösten 1975 intresserade sig varken koncernchef eller koncernstyrelsen i någon nämnvärd grad av problemen inom AB Järnförädling. Förväntningarna var ju inte inriktade på kortsiktig vinst, utan förluster av viss omfattning var väntade.

I anslutning till förvärvet av Kockums Jernverk ägnades åtskilliga diskussioner inom koncernstyrelsen åt gjuteriindustrins framtid. Frågor ställdes, bl a om importkonkurrensen, men de svar som gavs av Järnförädlingens styrelseordförande och VD accepterades av Beijers styrelse. Några krav på omprövning av engagemanget i Järnförädling eller på att särskilda åtgärder skulle vidtas ställdes aldrig, även om det fanns personer inom styrelsen som var mer tveksamma till Järnförädling än de koncernledningen närmast berörda.

Efter hand blev den inom Beijers ledning närmast ansvarige alltmer oroad av de stigande förlusterna i AB Järn-

förädling. Kring årsskiftet 1975/76 fick en fristående konsult i uppdrag att granska marknadsförutsättningarna som den antagna investerings- och omstruktureringsplanen byggde på. Dessutom fick koncernens controllergrupp i uppdrag att närmare granska företaget. Efter hand sattes allt mindre tilltro till Järnförädlings-ledningens förklaringar av förlusterna. Framför allt uppmärksammades företagets oförmåga att nå upp till mer än 30-40 procent av den beräknade kapaciteten i Västerviksanläggningen.

Controllergruppens granskning under vårmånaderna 1976 gav enligt de i koncernledningen berörda skrämmande resultat. Uppgifterna om t ex order och lager konstaterades vara mycket otillförlitliga. Det stod snart klart att förlusten under 1976 skulle bli avsevärt större än 1975. Dessutom uppfattades det inom Beijer som om ledningen för Järnförädling förlorat kontrollen över utvecklingen.

Nya marknadsundersökningar pekade också på att Järnförädlings investerings- och omstruktureringsplan byggde på orealistiska förutsättningar beträffande marknadsutveckling. I likhet med företagsledningen blev även koncernledningen på våren 1976 medveten om de förluster av kunder som blev följderna av de stora prishöjningarna ett år tidigare.

Beijerledningen drog i detta läge slutsatsen att det behövdes omfattande rationaliseringar som skulle medföra personalminskningar på uppskattningsvis 400 personer.

Fram till denna tid – alldeles före pingshelgen 1976 – hade Järnförädling nästan enbart varit en angelägenhet för koncernledningen, särskilt den nyblivne industrichefen och controllergruppen. Fram till denna tid hade ju också förlusterna varit begränsade.

Under våren 1976 minskades koncernledningens tilltro till riktigheten i de uppgifter som lämnats av Järnförädlings ledning. Järnförädlings bild av stora men avtagande problem – verkställande direktören för företaget räknade t o m att företaget skulle gå ihop från och med hösten

samma år – delades inte av Beijers koncernledning.

Om man inte vill tolka denna skiljaktighet i uppfattning så enkelt som att den ena parten hade fel och den andra rätt, kan man möjligen se den mot bakgrund av skillnader i erfarenhetsutvecklingen.

Ledningen för Järnförädling arbetade intensivt med företagets problem under våren, sommaren och hösten 1975. En bit in på våren 1976 föreföll de oväntat stora problemen kunna lösas och utvecklingen såg ut att vända.

Koncernledningen, och i synnerhet den ansvarige för industrifrågor och controllergruppen, kom in i Järnförädlingsproblemen på ett senare stadium. De observerade verksamheten på avstånd och förlitade sig i hög grad på bokslut, som mer beskrev verksamheten som den hade varit och mindre den verksamhet som skulle komma.

”Informationsmissen”

Den bedömning av behovet av rationaliseringar och personalminskningar som gjordes inom koncernledningen strax före pingsten 1976 gavs offentlighet i ett uttalande av industrichefen på pingstafton. Uttalandet väckte omedelbart stor uppmärksamhet i massmedia. Det tolkades också som att ägaren var på väg att omgående säga upp omkring 400 personer.

Självfallet väckte dessa uppgifter stort uppseende också bland Järnförädlings anställda, liksom i dess ledning. Några uppgifter om personalinskränkningar hade inte tidigare lämnats – tvärtom hade de anställdas representanter i Järnförädlings styrelse alldeles före pingsten 1976 fått försäkringar om motsatsen. Företaget fortsatte dessutom att nyrekrytera personal under hela våren.

Verkställande direktören i Järnförädling ansåg sig i detta läge inte längre kunna ta ansvar för företaget, och Beijerkoncernens industrichef tog i stället över VD-skapet.

Denna s k informationsmiss betraktades inom Beijers

ledning och styrelse som ett misstag ifråga om sättet att informera de närmast berörda och allmänheten om förhållandena vid Järnförädling. Det faktiska behovet av rationaliseringar och personalinskränkningar ifrågasattes emellertid inte, vare sig i koncernledningen eller i koncernstyrelsen.

Pingsttuttalandet väckte stark kritik på många håll. Det minskade allmänt koncernens anseende och sänkte även dess börskurs.

Den kritik Beijerinvest utsattes för bör ses bl a mot bakgrund av den då gällande bilden av koncernen som framgångsrik och vinstgivande.

Koncernen borde därför, enligt många, ta sitt sociala ansvar.

Järnförädlingskrisen var också en av de första som inträffade i den djupa nedgången som svensk ekonomi var på väg in i. Massmedia och allmänhet var dåligt förberedda på företagsnedläggningar över huvud taget.

Den stora uppmärksamheten bör också ses mot bakgrund av kampanjerna inför valet i september 1976

Rekonstruktion

Efter pingsthelgen övertog nu ägaren det direkta ansvaret för Järnförädling. En stor utredningsgrupp med representanter för koncernledning, de anställda, kommun och olika statliga myndigheter arbetade under sommaren fram en rekonstruktionsplan med flera alternativ.

Från att tidigare ha betraktat problemen som framför allt existerande i anläggningen i Hälleforsnäs flyttades nu intresset över till Västerviksanläggningen. Experter som koncernledningen tillkallade från Kockums Jernverk konstaterade de tekniska bristerna i anläggningen i Västervik och ansåg dem omöjliga att avhjälpa.

Denna bedömning avvek således från den som gjorts av den tidigare ledningen för Järnförädling.

Ett hotande alternativ var under utredningens gång en total nedläggning av företaget. Det stod emellertid klart för koncernledningen att detta var politiskt omöjligt. Det gällde inte minst efter valet då den nya regeringen ställde sig bakom kraven på företagens sociala ansvar genom Åslingsdoktrinen, som i stort sett omöjliggjorde för vinstgivande företag att lägga ned verksamheter som går med förlust, om sysselsättningen på orter utan andra sysselsättningsmöjligheter drabbas. Den uppfattning som koncernledningen, med stöd av koncernens styrelse, intog var att man inte kunde frigöra sig från Järnförädling under överskådlig tid även om detta skulle vara det företagsekonomiskt mest fördelaktiga alternativet. Nedläggning var inte politiskt möjligt förrän koncernen gått med förlust under tillräckligt lång tid. Försäljning stupade på det faktum att ingen var intresserad av att köpa företaget.

Den lösning som utredningsgruppen valde och som sedermera godkändes av koncernens styrelse var att Beijerinvest av samhällsekonomiska skäl skulle fortsätta driften under förutsättning att förlusterna fram t o m 1978 kom att hålla sig inom vissa uppgjorda ramar. Koncernledningen deklarerade emellertid bestämt att företaget skulle läggas ned om det verkliga utfallet avvek från det beräknade.

I uppgörelsen med bl a de anställdas representanter ingick också att företagets personal skulle minskas, huvudsakligen genom nedläggning av verksamheten i Västervik, varvid rördelsproduktionen skulle återgå till Hälleforsnäs. Under tiden hade också verksamheten i Eskilstuna avvecklats utan att detta väckt någon uppmärksamhet.

För personalen vid Järnförädling och då särskilt vid anläggningen i Hälleforsnäs, till vilken det huvudsakliga intresset inriktades, var denna tid svår. Fram till pingsten 1976 led de av störningarna i den löpande driften, den starka personalomsättningen och omflyttningen av personal och chefer. Till detta lades dessutom hotet om personalinskränkningar.

”Informationsmissen” och den efterföljande massmediauppmärksamheten medförde inte bara att förtroendet för koncernen och dess dotterbolag minskade. För Järnförädlings del följdes pingsten 1976 dessutom av ett antal månader då det var oklart huruvida företaget skulle komma att överleva eller ej. Det var också en period med ett nästan totalt orderstopp, en naturlig reaktion hos företagets kunder. De ekonomiska problemen förvärrades och förutsägelseerna om ständigt ökande förluster tenderade åtminstone delvis att gå i uppfyllelse som en effekt av ägarens agerande.

Beslutet att lägga ned verksamheten i Västervik – att med andra ord ge upp de investeringar som där gjorts – och flytta över de moderna maskinerna till Hälleforsnäs bör inte enbart, eller ens huvudsakligen, ses mot bakgrunden av bedömningen av Västerviksanläggningen som ett oåterkalleligt tekniskt fiasko. Denna återflyttning låg naturligtvis i Hälleforsnäspersonalens intresse, något som underlättade för ägaren att få acceptans för de planerade personalnedskärningarna. Man utnyttjade i viss mån den motsättning som fanns mellan personalen på de bägge orterna, Hälleforsnäs och Västervik.

Den allmänna synen på Järnförädling inom Beijerkoncernens styrelse och ledning förändrades efter hand. Under våren 1976 ansåg man att företaget hade större problem än väntat, men att det var både möjligt och nödvändigt att få företaget på fötter. Under hösten kom Järnförädling att uppfattas som ett, företagsekonomiskt sett, hopplöst fall. Emellertid kunde Beijerinvest på grund av trycket från den allmänna opinionen och ansvariga politiker då inte frigöra sig från företaget.

Det egentliga beslutet att så snart som omständigheterna tillät koppla loss Järnförädling från Beijerinvest tycks ha fattats under hösten 1976. Detta hindrar inte att löftet om att upprätthålla driften, under vissa uttalade förutsättningar, säkerligen var allvarligt menat. En någorlunda lyc-

kad rekonstruktion av företaget skulle i en framtid t o m kunna öppna dörren för en försäljning av Järnförädling åt något håll.

Nedläggningshot och statlig förlusttäckning

För Järnförädling del innebar perioden närmast efter uppgörelsen i oktober 1976 att den planerade nedläggningen i Västervik och omflyttningen av maskiner till Hälleforsnäs genomfördes. En kortare tid förljdes de förutsedda förlustnivåerna, men på våren 1977 stod det för ägarens del klart att verkligheten avvek från planerna. Koncernledningen aktualiserade hotet om nedläggning.

Den faktor som i hög grad än tidigare gjorde sig gällande var att Järnförädling marknad försämrades.

För Beijerinvests del blev förlusterna i Järnförädling också svårare att bära i takt med att situationen inom övriga delar av koncernen försämrades.

När statsmakterna sent på våren 1977 ställdes inför ett omedelbart nedläggningshot förklarade de sig beredda att under en tremånadersperiod täcka förlusterna om driften fick fortsätta.

Inom koncernledningen och koncernstyrelsen var meningarna först delade i valet mellan att acceptera den uppgörelse som träffats med statsmakterna och ett direkt beslut om att lägga ned Järnförädling. Efter hand stod det emellertid klart att uppgörelsen innebar vissa företagsekonomiska vinster för Beijerinvests del jämfört med en omedelbar nedläggning.

Tremånadersuppgörelsen följdes i början av hösten av en ny uppgörelse av samma innebörd, som skulle gälla i sex månader. Vid utgången av denna sexmånaders period då Järnförädling återigen stod inför ett direkt nedläggningsbeslut tillträdde genom statens förmedling och finansiella stöd en ny ägare.

Personalrepresentanterna gjorde gällande att verksam-

heten i Järnförädling från ungefär halvårsskiftet 1977, när återinflyttningen var genomförd, återigen började gå bättre och ligga klart över budget. Från ägarens sida ifrågasattes riktigheten i detta. Viktigast är ändå att koncernledning och styrelse var så hårt uppbundna vid sitt beslut att frigöra sig från Järnförädling att det knappast spelade någon roll vilka framtidsutsikter Järnförädling bedömdes ha från denna tid.

Sammanfattning

Hur inflytandet mellan olika intressenter i spelet kring AB Järnförädling och Beijerinvest fördelats är som i andra fall svårt att klart se.

Det kan emellertid konstateras att koncernledningen i allt väsentligt fungerat som utredande, initiativtagande och förslagsställande organ. Styrelsen har inte vid något tillfälle gått längre än till att ställa frågor och bekräfta ledningens beslut. Riktigt engagerad blev koncernstyrelsen först i och med "informationsmissen". Det problem som då fångade styrelsens uppmärksamhet var mindre storleken av de ekonomiska svårigheterna i AB Järnförädling och hur de skulle lösas än hur den skada som massmedias uppmärksamhet tillfogat koncernen i allmänhet skulle mildras.

Också vid behandlingen av förslaget till uppgörelse med staten våren 1977 ställde sig styrelsen bakom koncernledningen. De åsiktsskillnader som fanns i början var inte skillnader mellan styrelsen å ena sidan och ledningen å den andra utan fanns representerade i bägge grupperna.

Sammanfattningsvis kan alltså hävdas att Beijerinvests inställning och beslut beträffande Järnförädling i allt väsentligt formats av den verkställande ledningen – inledningsvis dock endast i mindre grad av koncernchefen.

Efter att Beijer gått in som ägare i AB Järnförädling på våren 1975, dröjde det ungefär ett år innan man övertog

ledningen av företaget. När detta väl skedde var de stora förlusterna redan ett faktum. Handlingsmöjligheterna föreföll då begränsade med hänsyn till det tryck som utövades, inte så mycket från företrädare för de anställda i AB Järnförädling utan mer på grund av den uppmärksamhet företaget ägnades av massmedia och politiker på toppnivå.

Att ägaren dröjde ett år efter ägarskiftet med att överta den direkta ledningen av verksamheten skall dock inte tolkas som att utvecklingen styrdes av ledningen i AB Järnförädling.

Bortsett från beslutet att investera i och omstrukturera företaget i linje med den plan som utarbetades av företagsledningen, i samråd med fackliga företrädare och under aktiv medverkan av utomstående konsulter och experter, kan företagsledningen knappast sägas ha aktivt försökt styra utvecklingen i något annat avseende än genom prishöjningarna vid årsskiftet 1974/75.

De negativa konsekvenserna av höjningarna stod klara först på våren 1976.

Att utvecklingen under åren 1975 och 1976 blev så krisartad förklaras av en rad omständigheter som företagsledningen hade mycket liten kontroll över.

En omständighet var de tidigare nämnda tekniska felkonstruktionerna, för vilka det anlidade konsultföretaget får ta på sig ansvaret. En annan omständighet var de speciella fackliga förhållanden som rådde vid Västerviksanläggningen. En ytterligare omständighet var den allmänna oförmåga att klara av omfattande förändringar som fanns inom företaget. Ansvaret för detta faller framför allt på den gamla företagsledningen.

Det kan naturligtvis vara så att företagsledningen undanhöll ägaren information i hopp om att avårigheterna skulle uluska. Men företagsledningens uppfattning våren 1976 att problemen verkligen höll på att lösa sig kan också ha varit riktig.

Utvecklingen från hösten 1976 påverkades i hög grad av

den vikande byggkonjunkturen, som varken Beijerkoncernen eller järnförädling kunde påverka.

Intervjuade personer¹⁾

Anders Wall, verkställande direktör i Beijerkoncernen

Sune Lindh, ekonomi- och finanschef, från 1975 industri-
chef i Beijerkoncernen

Curt Lönnström, controllergruppen inom Beijerkoncernen

Jan Sparr, från 1976 ekonomi- och finanschef i Beijerkoncernen

Stig Ramel, ledamot av Beijerkoncernens styrelse

Hjalmar Olson, ledamot av och sedermera ordförande

i Järnförädlings styrelse, ledamot av och till 1975 vice
ordförande i Beijerkoncernens styrelse

Stig Qvarfordt, VD i AB Järnförädling 1974-76

Lasse Larsson, SIF-klubben vid AB Järnförädling i Hälleforsnäs

Köysti Iikonen, ordförande i Metallklubben vid AB Järnförädling i Hälleforsnäs

¹⁾Samtliga personuppgifter avser den period studien avser.

6 Sonab – en statlig företagsavveckling

Sonab var i mitten av 70-talet ett statligt ägt företag i elektronikbranschen med som mest cirka 1 000 anställda. Företaget gick, särskilt åren 1974-76, med stora förluster som företagsledningen försökte möta med verksamhetsavvecklingar och omflyttningar. Omstruktureringen medförde betydande personalförändringar, och ledningen för Sonab hamnade i ett besvärande motsatsförhållande till personalorganisationerna, något som ingående redovisades i massmedia. När denna studie avslutades, i augusti 1978, existerade företaget inte längre som egen enhet. Samtliga verksamhetsgrenar hade lagts ned eller sålts.

Sonab startades i mitten av 60-talet som ett privat företag med tillverkning av den exklusiva Carlsson-högtalaren. Tillverkningen bedrevs på legobasis i liten skala i Lövånger i Västerbottens glesbygd. 1970 övertog Statsföretag en majoritetspost aktier. Den nya ledningen hade ambitionen att utveckla företaget på områdena hifi-produkter och kommunikationsradio.

Med – i förhållande till företagets omsättning – betydande finansiella tillskott byggdes en omfattande utvecklingsverksamhet upp inom Sonab. Dessutom uppfördes en ny fabriksanläggning i Lövånger. Företagets personal växte under loppet av några år från några tiotal till omkring 500 personer. I takt med expansionen steg emellertid förlusterna.

Vid halvårsskiftet 1974 övertog Sonab AGAs mobilradiorörelse (med ca 500 anställda), vars chef också blev VD för det nya Sonab.

Fusionen Sonab-AGAs mobilradiorörelse blev inledningen till en omstrukturering av företaget. Vid utgången

av 1977 hade utvecklingsverksamheten som tidigare sysselsatte över 100 personer praktiskt taget helt avvecklats, audio- och agenturverksamheterna sålts, Lövångerfabriken avyttrats och den gamla AGA-verksamheten – med fabrik i Gävle – övergått till Svenska Radioaktiebolaget (SRA) efter omfattande personalminskningar.

Förändringsfasen utmärktes av hårda motsättningar mellan personalorganisationerna och företagsledningen. Skälet till detta framgår om man studerar hur Sonab växte under de första åren på 70-talet och hur fusionen mellan Sonab och AGAs mobilradiorörelse gick till.

Tillväxtfasen sträckte sig från 1971 fram till årsskiftet 1973/74. Den kan betraktas utifrån två företagsintressenters perspektiv: de anställda inklusive ledningen i dotterbolaget Sonab fram till fusionen med AGA vid halvårsskiftet 1974 samt moderbolaget Statsföretag AB, dvs ägarintressenten som fr o m slutet av 1972 i första hand företräddes av Sonabs styrelseordförande.

De anställdas och företagsledningens perspektiv. Sett ur deras perspektiv utmärktes Sonabs utveckling under perioden fram till sommaren 1973 av en i det närmaste ohämdad expansion. Den dåvarande företagsledningen – i första hand Sonabs VD och utvecklingschef – var fyllda av ambitioner för teknisk utveckling av kommunikationsradio, personsökare och produkter inom området hifi-utrustning.

I snabb takt rekryterades mer än 50 utvecklingsingenjörer, främst från ett konkurrerande större företag. Konkurrensen från de mångdubbelt större företagen betraktades inte som något avgörande hinder för Sonabs möjligheter att så småningom spela en roll på världsmarknaden. Utvecklingspersonalen var uppenbarligen starkt entusiastisk inför sin uppgift och hyste stor tilltro till de produkter som utvecklades.

I ett tidigt skede stod det klart för företagsledningen att företagets produktionskapacitet måste byggas ut. Lego-

produktionen i England avvecklades och med hjälp av lokaliseringsstöd uppfördes en ny fabriksanläggning i Lövånger. Den togs i bruk 1971. Också där skedde en snabb expansion som pågick långt in på 1974.

Den starka expansionen medförde administrativa problem. Företaget drabbades under expansionsfasen av växtvärk.

Finansiellt medförde den snabba tillväxten problem som emellertid löstes med s k utvecklingsbidrag från moderbolaget. Om boksluten rensas från bidrag av detta slag gick Sonab med förluster motsvarande omkring halva omsättningen – ett förhållande som inte framgår av boksluten. Där redovisas i stället tämligen blygsamma förluster på 10-20 procent av omsättningen.

Från de anställdas och företagsledningens sida sågs förlusterna inte som ett allvarligt problem. De betraktades som naturliga med tanke på att utvecklingsinsatserna beräknades ge avkastning först längre fram.

Moderbolaget, dvs Statsföretag AB, betraktades under denna period som en mycket välvilligt inställd bank. Att moderbolaget i samband med att man tog ställning till den femåriga utvecklingsplan, som Sonab presenterade på hösten 1972 begränsade sina framtida åtaganden och efter hand började skära ner bidragen uppfattades inte av Sonabs ledning som någon restriktion för det fortsatta handlandet. Beslutet tolkades närmast som att moderbolaget önskade att utvecklingsprojekten förverkligades samtidigt som man ville begränsa sina finansiella insatser i företaget. Sonab arbetade således vidare i inkörda spår.

Efter en konflikt med moderbolaget avgick Sonabs VD och utvecklingschef ungefär samtidigt i början av sommaren 1973. Den nyutträdande verkställande direktören var tidigare administrativ chef. Förordnandet angavs emellertid som tillfälligt – under en period på några få månader.

I och med ledningsskiftet hejdades expansionstakten inom företaget. Den nya ledningen försökte skapa bättre ord-

ning med en koncentration på utvecklingsidan till produkter som stod nära marknadsintroduktion. På utvecklingsidan infördes nära nog anställningsstopp. Det uppfattade de anställda emellertid inte som oroande utan snarare som en naturlig följd av expansionen, en vilja från ledningens sida att konsolidera företaget.

I produktionsledet fortsatte tillväxten, och så sent som i början av 1974 uttogs s k kollektiv övertid.

I syfte att åstadkomma förbättringar i administrativa rutiner och verksamhetens styrning inkopplades en utomstående konsult, som var färdig med sitt arbete på våren 1974. Därpå planerade ledningen vissa ändringar i en del administrativa rutiner.

Verksamheten gick så sent som 1973 fortfarande med förlust, men en förlust som i absoluta tal var något lägre än året innan och som framför allt utgjorde en väsentligt mindre del av omsättningen än tidigare. Ledningen ansåg att Sonab genom de åtgärder som vidtagits och planerades successivt arbetade sig bort från förlusterna.

På eget initiativ startade företagsledningen – i huvudsak den tillförordnade VDn och marknadschefen – ett studium av vilka eventuella samordningsvinster som skulle vara möjliga att göra vid en sammanslagning av den egna verksamheten och AGAs mobilradiorörelse. I början av 1974 fanns olika skisser som presenterades för styrelseordföranden. Ledningen krävde en mer ingående utredning av de möjliga samordningsvinsterna i direkta kontakter med AGA. En eventuell sammanslagning var inte att vänta förrän efter en tid.

Det tillfälliga förordnandet av Sonabs verkställande direktör blev betydligt långvarigare än vad som från början beräknades. Vid sidan av VD-skapet upprätthöll han sina tidigare funktioner, och hans arbetsbelastning blev därför stor.

Kring årsskiftet 1973/74 tog företagsledningen upp frågan om en ny permanent VD. Man önskade en person

med långvarig industriell erfarenhet. Ledningen utlovade samråd ifråga om tillsättning av ny VD.

Företagsledningen uppfattade inte att moderbolagets inställning hårdnat på annat sätt än att man tvingades rapportera oftare.

Sammanfattningsvis var förväntningarna under våren 1974 uttalat optimistiska på olika håll inom Sonab. Personalen i Löfvånger hade ingen anledning att oroa sig för sysselsättningen. Övertidsarbete var regel och möjligheten att expandera ytterligare genom att hyra en kommunalägd industrifastighet diskuterades åtskilligt.

Utvecklingspersonalen hade inte förlorat sin framtids-optimism med anledning av den avbrutna sysselsättnings-expansionen, och företagsledningen tyckte sig vara på väg att lösa Sonabs problem. Någon risk för personalinskränkningar verkade inte finnas. Det bör också påpekas att företagsledningen medvetet avstod från att informera personalorganisationernas representanter om det ekonomiska läget i företaget. Motivet var rädsla för att personal som oroas inte arbetar effektivt.

Diskussionerna om samordning med AGAs mobilradio-rörelse som pågick i en trång krets rapporterades inte till personalens företrädare. Styrelseordföranden avvisade företagsledningens önskan att så skulle ske.

Ägarintressentens perspektiv. Moderbolaget hade allt sedan 1971 och 1972 betraktat verksamheten i Sonab som problemfylld. Frågetecknen gällde närmast om det var möjligt för ett så litet företag som Sonab, utan tidigare erfarenhet på området, att genom teknisk utveckling av kommunikationsradio och andra elektroniska produkter, utan orimligt stora finansiella insatser, nå lönsamhet i konkurrens med de multinationella jätteföretagen i Europa, USA och Japan.

Moderbolagets VD, som ursprungligen konfronterats med Sonab i en tidigare funktion inom Statsföretag, uppger att han sett Sonab som ett problem från första början.

De åtgärder som denna skepsis ledde fram till under 1971 och 1972 gav till resultat att utvecklingsbidrag endast lämnades för ett år i taget. Varje nytt bidrag skulle prövas och en femårig utvecklingsplan för de närmaste fem åren skulle avges. Femårsplanen presenterades hösten 1972. Inställningen i moderbolaget var kluven mellan risken att göra betydande förluster, om utvecklingsarbetet inte gav det resultat som väntades och tilltron till utvecklingsförmågan inom Sonab. Moderbolaget presenterade åtskilliga prototyper till produkter, vilket tolkades som att Sonab hade möjligheter att nå utvecklingsmålen.

Efter beslutet om utvecklingsplanen begränsades de utlovade finansiella tillskotten från moderbolaget, och de utbetalades endast med mindre belopp i taget.

När Sonabs styrelseordförande avgått i slutet av 1972 ersattes han av en person som var nära knuten till moderbolagets ledning som ledamot av koncernstyrelsens arbetsutskott.

Moderbolagets agerande gentemot dotterbolaget blev nu i huvudsak en angelägenhet för den nytillträdde styrelseordföranden, assisterad av tjänstemän på Statsföretags ekonomifunktion. En person från ekonomifunktionen in-sattes i Sonabs styrelse på våren 1973.

För den nye styrelseordföranden var huvudfrågan redan från början huruvida Sonabs affärsidé – egen utveckling av avancerade tekniska produkter för lansering på världsmarknaden – var realistisk. Han irriterades av att företaget inte kunde arbeta efter budget och av den allmänna administrativa oredan i företaget. En efter hand växande irritation av detta slag ledde sommaren 1973 till att VD och utvecklingschefen avgick. Förändringar i dotterbolagets ledning ansågs som en förutsättning för att Sonabs ekonomiska resultat skulle kunna förbättras.

Ordförandens ansträngningar inriktades på att finna en ny VD för bolaget. Med hjälp av konsulter inom moderbolaget koncentrerades intresset i första hand på chefen för

AGAs mobilradiatorörelse. Denne erbjöds att bli VD i Sonab men avböjde.

Sonabs ekonomiska situation betraktades vid denna tidpunkt som djupt oroande. Tvivlet på Sonabs affärsidé växte. Ordföranden såg det efter hand som omöjligt att i Sverige hålla igång utvecklingsverksamhet på kommunikationsradiosidan i inte mindre än tre bolag, varav Sonab var det minsta. Enligt hans uppfattning krävdes en strukturell förändring genom försäljning eller köp av verksamhetsgrenar och samordning av utvecklingsarbetet. Han fick stöd för denna uppfattning i moderbolaget.

I detta syfte kontaktades flera stora svenska företag inom områdena kommunikationsradio och hifiprodukter. De mest ingående samtalen fördes med AGA och gällde en samordning av Sonabs och AGAs mobilradiatorörelser. De första kontakterna av detta slag togs under sommaren 1973 men avbröts sedan det visat sig att AGA, som inte ville köpa Sonab utan sälja sin egen verksamhet på området, inklusive en tillverkningsenhet i Gävle, enligt Sonab-ordförandens uppfattning begärde ett för högt pris. Affären lades därför på is tillsvidare.

De bägge företagens intressen sammanföll emellertid i stor utsträckning, vilket resulterade i att Sonabs styrelseordförande efter något halvår kontaktades av AGAs VD för nya diskussioner om ett samgående. Priset på AGAs mobilradiatorörelse hade då sjunkit.

Styrelseordföranden förhandlade personligen för Sonabs räkning, assisterad av en person från Statsföretags ekonomi- och finansfunktion. Helt avsiktligt avstod han från att koppla in företagsledningen i Sonab i förhandlingarna. Sonabs ledning bedömdes inte vara tillräckligt kompetent. I förhandlingarna var det underförstått att chefen för AGAs mobilradiatorörelse skulle bli ny VD för Sonab efter fusionen. På valborgsmässoafton 1974 nåddes en uppgörelse i förhandlingarna. För Sonab återstod endast det formella beslutet i styrelsen och informationen till de anställda.

I allt väsentligt skedde de olika företagskontakterna under loppet av 1973 och 1974 i syfte att få till stånd köp och/eller försäljning av delar av Sonab på styrelseordförandens eget initiativ. Moderbolagets ledning hölls dock informerad och hade inga invändningar.

Verklighetsuppfattningar som glider isär. Det står klart att inställningen till Sonabs möjligheter att leva vidare som ett självständigt företag utan svåra inre problem i form av omställningar och nedskärningar skilde sig radikalt mellan å ena sidan de anställda i Sonab och dess företagsledning och å den andra moderbolaget och Sonabs styrelseordförande.

I den mån problem över huvud taget uppfattades inom Sonab levde företagsledningen i den tron att de höll på att avhjälpas. Man tyckte sig se tydliga tecken på att resultaten förbättrats. Hos de anställda var tankarna i större utsträckning riktade mot fortsatt tillväxt än neddragning av verksamheten.

Styrelseordföranden kom efter hand till den uppfattningen att Sonab inte kunde överleva utan betydande omställningar i form av omflyttningar och nedskärningar, i första hand på utvecklingssidan. Hela Sonabs affärsidé ifrågasattes. Denna uppfattning delades också av Statsföretagsledningen.

Det förefaller högst sannolikt att de fortsatta problemen inom Sonab – hårda motsättningar mellan personalen och den nya företagsledningen – i allt väsentligt hade sin grund i att verklighetsuppfattningarna vid tidpunkten för fusionen mellan Sonab och AGAs mobilradiorörelse var så olika.

Fusion med följdproblem

Den nya ledningens perspektiv. Fusionen mellan Sonab och AGAs mobilradiorörelse beslutades i Sonabs styrelse några dagar in i maj. Uppgårelsen kom helt överraskande

och spred omgående oro bland personalen i det gamla Sonab. Det formella samgåendet skulle äga rum den 1 juli 1974, och mellantiden användes för ytterliggare diskussioner inriktade på att nå en överenskommelse om priset på AGAs Gävlefabrik. Därtill var det nödvändigt att på kort tid få de olika utvecklings- och produktionsenheterna samkörda.

Fusionen medförde att Sonab fick en mer permanent VD, chefen för AGAs mobilradiorörelse. Såsom chef för ett, vad gäller kommunikationsradio, med Sonab konkurrerande företag hade han fått den uppfattningen att Sonabs personal hade alltför höga tankar om företagets egna produkter och en motsvarande nedvärdering av konkurrenternas. Han såg redan i utgångsläget Sonab som ett krisföretag med betydligt större förluster än dem som redovisats.

Den fortsatta utvecklingen styrdes i hög grad av den nye VDn. Hans ambition var att så snabbt som möjligt få till stånd de samordningsvinster som var möjliga att göra. En grundläggande tanke var därvidlag en uppdelning av företaget i divisioner.

Utvecklingsavdelningarna i det nya Sonab (i Vällingby och Gävle) ansåg han vara oproportionerligt stora i förhållande till verksamhetens omfattning. Utvecklingspersonalen måste därför minskas och koncentreras till Gävle.

VD förankrade sina förslag i Sonabs styrelse, vilket dock skedde med reservation från de fackliga representanterna. Den 1 juli 1974 trädde också de s k trygghetslagarna i kraft, vilket för Sonabs del skapade problem eftersom företagsledningen och de fackliga organisationerna tolkade lagarna olika. Genomförandet av beslutade åtgärder drog ut på tiden.

Den nye VDns första kontakt med Statsföretags VD ägde rum i augusti 1974. Statsföretags chef gav därvid uttryck för en för Sonabs VD överraskande negativ uppfattning om företagets möjligheter att leva vidare. Den nya

ledningen i Sonab lovades emellertid allt stöd för de åtgärder som behövde vidtas.

Tidigt under hösten stod det klart att Sonabs ekonomiska resultat för 1974 skulle komma att bli betydligt sämre än man tidigare räknat med. Tillsammans med Statsföretags finanschef gjordes en ordentlig genomgång i syfte att få fram ett bokslut för 1974, där samtliga förluskällor skulle redovisas. När genomgången var klar, en bit in på 1975, visade det sig att förlusten översteg 50 miljoner kronor av en samlad omsättning på drygt 80 miljoner.

Den stora förlusten motiverade, enligt företagsledningen, ytterligare åtgärder. Under våren 1975 tillsattes ett rekonstruktionsutskott med representanter för företagsledning, ägare och anställda med syfte att nedbringa förlusterna. Åsikterna gick isär mellan företagsledningen och de fackliga representanterna, men styrelsen beslutade ändå om att vissa åtgärder skulle vidtas.

Under våren och sommaren 1975 uppfattades den ekonomiska utvecklingen i företaget som tämligen positiv, med tanke på den stora förlusten under 1974. Detta rapporterades också till koncernledningen. Statsföretags VD förklarade sig vara nöjd om de då uppgjorda prognoserna skulle hålla.

Kort tid därefter kom emellertid Sonabs VD till insikt om att produktionsanläggningen i Lövånger gick betydligt sämre än väntat. En orsak var en produktivitetsnedgång i samband med övergång till månadslön. Det stod vid detta tillfälle för första gången klart att Sonabs problem inte endast berodde på överdimensionerade utvecklingsinsatser utan också på att man inte kunde fylla Sonabs anläggning i Lövånger med lönsam produktion. Sonabs ledning och styrelse begärde att Statsföretag skulle ta över Lövångerfabriken och avlasta Sonab den ekonomiska börda den innebar. Denna begäran avvisades emellertid.

Bilden av Sonab som ett hopplöst fall växte sig allt starkare i Statsföretags ledning. Sonabs ledning utsattes för

starka krav att komma med förslag som väsentligt skulle förbättra det ekonomiska resultatet.

Återigen tillsattes ett rekonstruktionsutskott med representanter för företagsledning och anställda. De fackliga organisationerna krävde att en löntagarkonsult skulle tillsättas, vilket accepterades av företagsledningen, på villkor att denne arbetade så snabbt att Sonabs och moderbolagets styrelse kunde ta ställning till ett förslag i slutet av januari 1976.

Sonabs ledning föreslog ytterligare stora personalinskränkningar, som denna gång framför allt skulle drabba Lövångeranläggningen. Arbetsstyrkan där föreslogs bli ungefär halverad. Förslagen väckte så starkt motstånd från de anställdas sida att deras företrädare lämnade rekonstruktionsutskottet. Företagsledningens förslag godkändes av styrelsen – med undantag av personalrepresentanterna – och underställdes Statsföretags styrelse för godkännande (dotterbolaget befann sig just då i en så svår situation att dess egen beslutsförmåga var starkt kringskuren). Koncernledningen gav förslagen sitt stöd, men fackliga företrädare i Statsföretags styrelse hade uppvaktats av sina organisationer, som ansåg att tillräckliga samråd inte förekommit. Mot denna bakgrund fattade styrelsen ett beslut som företagsledningen i Sonab och koncernledningen tolkade som ett godkännande av företagsledningens förslag, men som de fackliga representanterna tolkade som ett krav på ytterligare samråd, under vilken tid inga åtgärder fick genomföras utan personalens medgivande.

I slutet av februari föreföll situationen så låst att Sonabs VD övervägde att avgå. Efter diskussioner med Sonabs styrelseordförande och Statsföretags VD, som först avvisade men efter några dagar accepterade hans begäran, avgick han i mars 1976.

I slutet av mars var löntagarkonsulten klar med sitt förslag, som i huvudsak överensstämmer med det förslag som den gamla företagsledningen i Sonab tidigare gett. I slutet

av samma månad tog också Statsföretags styrelse ånyo ställning och godkände ytterligare kraftiga personalinskränkningar i Sonab och stödde ledningen i att bolagets återstående verksamhetsgrenar så snart som möjligt borde avvecklas/säljas.

Detta skedde under loppet av 1976 och 1977 och vid ingången av 1978 existerade Sonab inte längre som självständigt företag.

Personalorganisationernas perspektiv. Sammanslagningen mellan Sonab och AGA kom som en fullständig överraskning för de anställda i gamla Sonab, däribland fackrepresentanterna i företags styrelse. Förslaget om en fusion möttes redan från början med skepsis men eftersom styrelseordföranden gav lugnande besked, där han bl a betonade den förstärkta marknadspositionen på kommunikationsradiosidan, moderbolagets definitiva stöd till Sonab, det faktum att produkterna kompletterade mer än konkurrerade med varandra och att AGA skulle lägga beställningar i Gävlefabriken under en övergångstid, accepterades uppgörelsen utan reservationer. I detta sammanhang antydde inte några personalinskränkningar.

De anställda och deras fackliga representanter vid anläggningarna i Lövånger och Vällingby blev emellertid allt oroligare. För Vällingbys del var det fråga om avskedanden och överflyttning av utvecklingspersonal på kommunikationsradiosidan. Eftersom trygghetslagarna trädde i kraft vid halvårsskiftet 1974 upptogs förhandlingarna mellan fackklubb och företagsledning, som drog ut på tiden. Så fort det blev klart att företagsledningen ville koncentrera utvecklingsarbetet på kommunikationsradiosidan till Gävle började konstruktörer säga upp sig. Till slut flyttade endast ett par personer med till Gävle. I Vällingby spreds snabbt föreställningen att det inte var Sonab som köpt AGAs mobilradiorörelse utan tvärtom. De anställda irriterades också åtskilligt av de många lovord som företags nya ledning uttalade över AGAs produkter, samtidigt som

omdömena om Sonabs produkter var av annat slag.

I Lövånger uppfattade de anställda på ett tidigt stadium en målmedveten strävan hos företagets nya ledning att koncentrera så mycket som möjligt av företagets verksamhet till Gävle. Fackrepresentanter från Lövånger bedömde efter ett studiebesök, anläggningen i Gävle som gammal med till stora delar outnyttjad kapacitet, ålderdomlig utrustning och personal med hög medelålder och jämförelsevis kort utbildning: i alla dessa avseenden Lövångers motsats.

Den nya företagsledningens ambitioner kom, enligt de anställda i Lövånger, till klart uttryck i ambitionen att förlägga utvecklingsarbetet på kommunikationsradiosidan till Gävle, vilket som en naturlig följd så småningom kunde väntas leda till att också tillverkningen av den Sonabs-utvecklade kommunikationsradion avvecklades. Detta skulle drabba Lövånger svårt. Produktionsverksamheten i Lövånger stördes också kontinuerligt av att konstruktörerna i Vällingby i rask takt slutade sina anställningar och av att produktionen flyttades från Lövånger till Gävle.

Ett stycke in på 1975 stod det klart för facket i Lövånger att avsättningen för det "nya Sonabs" produkter inte räckte till för att motivera fortsatt drift vid de två produktionsanläggningarna. Både företagsekonomiskt, med hänsyn särskilt till den modernare produktionsanläggningen och personalens högre utbildning och samhällsekonomiskt ansågs det i Lövånger som naturligt att produktionen koncentrerades dit. Den konfliktsituation mellan Lövånger och Gävle som redan från början förelegat fördjupades efter hand. Sonabledningens tankar på att flytta över viss verksamhet till Gävle uppfattades i Lövånger som ett tecken på en ambition att gentemot Statsföretag motivera det höga priset för Gävleanläggningen.

Under hela tiden efter sammanslagningen mellan Sonab och AGA Communications tyckte sig fackrepresentanterna från Vällingby och Lövånger helt sakna möjligheter att

påverka företagsledningen i de olika samråds- och förhandlingsgrupperna.

Sammanfattning

Sonab var från slutet av 1974 inne i en avvecklingsfas. Men att studera företaget enbart under denna tid ger en fullständig bild av den långvariga process som ledde fram till slutet.

Att avvecklingen av företaget kom att bli en så plågsam process, livligt uppmärksammas i massmedia, berodde framför allt på de vattentäta skott som förefaller ha funnits mellan å ena sidan Statsföretag och Sonabs styrelseordförande och å den andra Sonabs personal och ledning fram till samgåendet med AGAs mobilradiorörelse.

I Sonab levde man i föreställningen att tillväxtens problem inte var värre än att man med olika planerade, och delvis redan genomförda, åtgärder skulle kunna vända förlusten till vinst och detta utan avskedanden och djupgående strukturella förändringar. Förväntningarna var behärskat optimistiska.

I Statsföretag växte efter hand tvivlen på möjligheterna att över huvud taget få ordning på dotterbolaget. Personalnedskärningar ansågs nödvändiga. I stort sett över huvudet på berörd personal inom dotterbolaget (och dess ledning), vidtogs åtgärder och träffades överenskommelser, som låg i linje med de genomgripande förändringarna man förutsåg för Sonab.

Mot bakgrund av de diametralt motsatta uppfattningarna om behovet av förändringar är det på intet sätt märkligt att fortsättningen kom att utmärkas av hårda motsättningar mellan den nya ledningen och personalorganisationernas företrädare. Det är naturligtvis möjligt att faktorer som att den nye verkställande direktören för Sonab kom från det uppköpta företaget – som föreföll ligga minst i skottelden för avskedanden och omflyttningar av personal

– samt själva handläggningen av samrådsdiskussioner m m försvårade läget ytterligare. Det är ändå svårt att föreställa sig en annorlunda utveckling efter samgåendet med AGA, när det gamla Sonab – personal och ledning – var så uppenbart oförberedda på genomgripande förändringar.

Olika företagsintressenters makt och inflytande under Sonabs tillväxt och avveckling kan studeras som ett spel mellan tre parter, som under olika skeden haft varierande inflytande.

Under den inledande tillväxtperioden i företags historia framstod den ursprungliga ledningen som helt igenom drivande. Ägarens roll var i huvudsak passiv och penningförmedlande. Trots växande tveksamhet hos ägaren lyckades man inte förhindra fortsatt tillväxt i företaget – en utveckling som med tiden ledde till betydande förluster.

Från början var också löntagarinflytandet starkt begränsat, delvis till följd av att fackorganisationerna var nystartade och den fackliga erfarenheten ringa.

Under den period som ledde fram till överenskommelsen med AGA var ägaren den helt dominerande parten. Den då något förändrade ledningen i Sonab hölls i stort sett utanför diskussioner och förhandlingar, och fackorganisationerna var också helt ovetande om de förändringar som stod för dörren.

Löntagarna aktiverades i och med samgåendet mellan Sonab och AGAs mobilradiorörelse och de personalminskningar/omflyttningar som då blev omedelbart förstående. Trots den uppmärksamhet Sonabs avveckling kom att väcka måste man konstatera att löntagarnas inflytande inskränkte sig till att fördröja en utveckling som inte kunde hejdas.

Skälet till detta var att ägaren i slutskedet hade den reella makten genom Sonabs fullständiga ekonomiska beroende av Statsföretag (moderbolaget). Ägarens skepsis mot dotterbolaget – en skepsis som så småningom ledde

fram till en önskan att göra sig av med bolaget genom försäljning och nedläggningar – kunde inte rubbas trots att de fackliga organisationernas ansträngningar i slutskedet också innefattade kontakter med de centrala fackorganisationernas företrädare i Statsföretags styrelse liksom för övrigt även med industriministern.

Ägarinflytandet var starkt personanknutet. Moderbolaget kan sägas ha delegerat sitt inflytande till Sonabs styrelseordförande, som under hela tiden fram till samgåendet med AGAs mobilradiorörelse var den aktive problemidentifieraren och problemlösaren. Statsföretags verkställande ledning hölls underrättad och godkände exempelvis överenskommelsen med AGA. Under detta avgörande skede kom ägarens inflytande över Sonabs utveckling i allt väsentligt att ligga hos styrelseordföranden.

Situationen förändrades något efter samgåendet med AGA, då Sonabs nye verkställande direktör skulle genomföra omdaning av Sonab. Ägaren framhöll att snabba förbättringar var nödvändiga men gick in mer aktivt först efter något år, då förhållandet mellan personalorganisationerna och ledningen blivit så låst att företagets handlingsförmåga starkt beskurits.

I slutskedet av Sonabs existens som självständigt företag gick Statsföretag in direkt i den verkställande ledningen för att ta ansvaret för avvecklingen och därmed undvika onödiga förluster.

Det kan tänkas att ägarens relativa passivitet under Sonabs första år efter hand kom att skapa problem. En hårdare styrning av dotterbolagets utveckling från början hade kanske lett till att problemen aldrig fått sådana proportioner som de nu fick. Om ägaren haft en mer aktiv roll, som ett stöd för den nya styrelseordföranden i Sonab, kanske Sonabs ledning och personal förstått att det var nödvändigt med genomgripande förändringar i bolagets skötsel om företaget skulle kunna överleva som självständigt bolag.

Intervjuade personer¹⁾

Per Sköld, VD i Statsföretag AB

Harry Hjalmarsson, styrelseordf i AB Sonab dec 1972 - feb 1976

Kjell-Åke Dahlström, assistent till och sedermera tf ekonomidirektör i Statsföretag AB

Carl-Olof Henrikson, koncernutvecklingsansvarig inom Statsföretag AB, styrelseordf i AB Sonab från mars 1976

Göran Eriksson, administrativ chef i AB Sonab och juli 1973 - juli 1974 tf VD i AB Sonab

Staffan Håkanson, VD i AB Sonab juli 1974 - mars 1976

Ingemar Erixon, VD i AB Sonab från mars 1976, personaldirektör i Statsföretag AB

Alf Lindstrand, marknadschef och sedermera chef för kommunikationsdivisionen i AB Sonab

Jan Hallin, ordf i SIF-klubben vid Sonab i Vällingby

Jerry Malmin, ordf i Metallklubben vid Sonab i Lövånger

Lennart Hiller, ordf i Metallklubben vid Sonab i Gävle

¹⁾Samtliga personuppgifter avser den period studien gäller.

7 Vilka hade makten?

De anställda aktiva först när jobben hotas

Ett par diametralt motsatta uppfattningar dyker då och då upp i debatten om makten i företagen. Vissa anser att företagsstyrelserna har den avgörande makten, andra tror att de anställdas organisationer, bl a med hjälp av medbestämmandelagen, nu skaffat sig en ställning som gör dem åtminstone likställda med företagsledningen och ägarna.

Med utgångspunkt från de redovisade praktikfallen finns det anledning att kritiskt granska bägge dessa uppfattningar. De anställda, och då i främsta rummet deras fackliga företrädare, har i de här studerade fallen endast haft ett begränsat reellt inflytande, om man menar möjligheter att påverka utvecklingen.

I de bägge tillväxtfallen, Esseltes köp av Oxford Penda-flex och KemaNords projekt Danmark, har de anställda deltagit i besluten, men det förefaller mest ha varit en formsak. Lika litet som dessa fall i övrigt utmärkts av motstridande uppfattningar mellan olika inblandade personer, utgör informationen till och diskussionerna med de fackliga representanterna grund för motsättningar. Det är heller inte något som man haft anledning att vänta, eftersom de anställdas grundläggande intresse av trygghet för existerande sysselsättningsstillfällen inte satts ifråga.

Bilden har delvis varit en annan i de övriga fallen, som mer haft karaktär av kriser. Ifråga om KemaNords hantering av miljöproblemen vid Stockviksverken spelade framför allt skyddsombuden en framträdande roll i det dagliga arbetet med olika miljöproblem. Ändå är det svårt att frigöra sig från intrycket att det som drev företagsledningen till den serie snabba åtgärder som så småningom sänkte

halterna av vinylklorid mindre var den faktiska eller potentiella makt som utövades av den lokala fackliga organisationen än den allmänna atmosfär som grundlades av massmediakritik, politisk uppmärksamhet och agerande i arbetarskyddsstyrelsen. Den uppmärksamheten förutan är det inte säkert att skyddsåtgärderna fått den omfattning och satts in så snabbt som nu blev fallet.

Man skulle kunna dra slutsatsen att en förutsättning för att de anställda vid en verklig eller potentiell konfliktsituation skall kunna hävda sina intressen gentemot företagsledning/ägare är att omständigheterna i övrigt är gynnsamma. Av särskild betydelse är moderbolagets ambition att undvika negativ uppmärksamhet från massmedia och politiker.

Det är en slutsats som också kan dras av utvecklingen i AB Järnförädling från hösten 1976. Trots att moderbolaget kom fram till uppfattningen, som också offentligt deklarerades, att fortsatt drift inte var företagsekonomiskt motiverad, såg det sig tvingat att med vissa personalinskränkningar ändå driva företaget vidare. Avgörande för detta beslut var med all säkerhet att det, i det läge som rådde hösten 1976, inte var möjligt för ett företag (Beijerinvest) som fortfarande hade vinster av storleksordningen några hundra miljoner kronor per år att av strikt företagsekonomiska skäl lägga ned ett företag. Först i och med den ekonomiska krisens utbredning ändrades dessa förutsättningar.

Det är osannolikt att de lokala fackliga organisationerna utan detta stöd hos massmedia och framträdande politiker lyckats nå den lösning de nu nått.

Facket kan fördröja en utveckling, inte stoppa den

I fallet Sonab kan man konstatera att när ett dotterbolag blivit helt beroende av finansiellt stöd från moderbolaget,

har de fackliga organisationerna inga möjligheter att förhindra den avveckling och försäljning av verksamheter som ägaren eftersträvar. Trots att medbestämmandelagen gällde och tillämpades under hela perioden efter samgåendet mellan Sonab och AGAs mobilradiorörelse, lyckades de fackliga organisationerna, med stöd av lagen, endast fördröja utvecklingen, inte stoppa den.

Löntagarnas oförmåga att styra utvecklingen efter egna önskemål är inte särskilt förvånande mot bakgrund av de institutionella förhållanden – maktstrukturer – som omger företaget. Trots olika praktiska åtgärder ligger fortfarande aktiebolagslagen till grund för beslutsfattande och kompetensfördelningen mellan olika organ. MBL och lagen om styrelsrepresentation för de anställda ger rätt till information och förhandlingar, men inget därutöver. Det faktum att den grundläggande initiativrätten fortfarande ligger hos företagsledningen eller hos personer som ledningen utser är av stor betydelse.

Det innebär att löntagarna kan godkänna en utveckling som de inte har några invändningar mot. Det betyder också att de kan reservera sig mot en utveckling som de inte vill acceptera.

Till aktiebolagslagens kompetens- och maktfördelning mellan olika bolagsorgan skall också läggas marknadens "makt" – varor och tjänster måste säljas. En verksamhet som är starkt förlustbringande kan i det långa loppet inte upprätthållas utan statligt stöd. I detta fall kan man hävda att löntagarna är ungefär lika inflytelserika eller inflytelselösa som andra intressenter inom företaget.

Sammanfattningsvis kan vi alltså hävda att den maktstruktur som följer av marknadsmekanismerna, aktiebolagslagen, MBL och lagen om styrelsrepresentation för de anställda inte ger löntagarna någon egentlig möjlighet att styra företagsutvecklingen medan det fortfarande låter sig göras.

Passiva ägare

Löntagarnas relativa oförmåga att hävda sina specifika intressen leder å andra sidan inte till slutsatsen att ägarna har ett i motsvarande mån större inflytande. I tre av de studerade fallen, Esseltes köp av Oxford Pendaflex och bägge KemaNordfallen, har koncernstyrelserna varit tämligen passiva.

Esseltes styrelse tog ställning till frågan om köp av Oxford Pendaflex när förslaget redan stöddes av både styrelsens ordförande och koncernledningen. Informationen om det amerikanska företaget lämnades av personer som redan anslutit sig till tanken på ett köp. För styrelsen gällde det därför närmast att visa om den hade förtroende för koncernledningen eller ej. Med hänsyn till att Esselte vid beslutstillfället var ett framgångsrikt företag hade styrelsen ingen anledning att motsätta sig ledningens förslag.

Bl a denna fråga aktualiserar också problemet med heltidsanställda styrelseordförande, oftast då en fd VD i företaget. Detta gällde både i Esselte och i KemaNord. Man kan fråga sig om förhållandet innebär att styrelsen stärker sitt grepp över koncernledningen eller om koncernledningen stärker greppet över styrelsen.

KemaNordstyrelsens relativa passivitet är måhända naturlig i fallet med miljöproblemen vid Stockviksverken, eftersom det där i första hand gällde att så snabbt som möjligt genomföra åtgärder som säkrade fortsatt obruten drift av verksamheten. Om den slutliga kostnaden för de insatta skyddsåtgärderna varit förutsebar är det möjligt att koncernstyrelsen skulle spelat en mer aktiv roll.

Även om passiviteten inte var lika utpräglad vid behandlingen av KemaNords projekt Danmark är det trots allt förvånande att exempelvis inte samtliga personer i styrelsen uppfattade att projektet, i samband med ett byte på en divisionschefspost, omprövades förutsättningslöst. Som tidigare påpekats får en investering av detta slag och den-

na storlek naturligtvis betydelse för fördelningen av resurser inom koncernen. Det finns uppgifter som pekar på att det rådde viss tveksamhet om tyngdpunkten skulle ligga på tung kemisk industri eller någon annanstans.

Fallen Beijerinvest – Järnförädling och Statsföretag – och Sonab illustrerar förhållandet mellan moderbolag (=ägare) och dotterbolag. Att moderbolaget i det sistnämnda fallet var statsägt hade viss betydelse i slutskedet, men likheterna mellan fallen är ändå större än skillnaderna.

Moderbolag i händerna på dotterbolag

En iakttagelse som är gemensam för bägge krisfallen är ägarnas, dvs moderbolagens, oförmåga att i tid styra utvecklingen så att stora ekonomiska förluster undviks. I praktiken är de under lång tid i händerna på dotterbolagsledningarna, som i stor utsträckning i sin tur är i händerna på andra intressenter. Man skulle av detta kunna dra slutsatsen att ägarinflytandet är i det närmaste obefintligt under den period utvecklingen fortfarande är möjlig att styra. Ägarna uppträder i dessa skeden enbart som finansiärer, som mer förlitar sig på bedömningar av andra personers förmåga att styra utvecklingen än sin egen förmåga att gå in i dotterbolaget och styra egentliga vägval.

Situationen blir väsentligt annorlunda när dotterbolagen under en tid gått med stora förluster. Toleranströskeln varierar emellertid. I de studerade fallen visar t ex Statsföretag större tålmodighet än Beijerkoncernen. När väl ägarna gått in och tagit över förvaltningsansvaret i dotterbolagen styrs utvecklingen på ett sådant sätt att behovet av fortgående finansiella tillskott från moderbolaget minskar och så småningom upphör. Detta innebär i sin tur personalinskränkningar och försäljning av olönsamma enheter.

Ägarna använder sitt inflytande först när finansieringsproblemen är akuta

Ägarna använder således sitt inflytande först i det skede finansieringsproblemen ställts på sin spets. Handlingsmöjligheterna är i detta läge begränsade jämfört med en tidigare rådande situation, då företagen gjort sina egentliga vägval. I tankens yttersta förlängning ligger en fundering om huruvida det finns någon betydande skillnad mellan denna mer ad hoc-mässiga prövning av hur stora förluster som kan accepteras innan inskränkningar/försäljningar genomförs och aktiebolagslagens regler om att ett företag skall träda i likvidation när en viss del av aktiekapitalet förbrukats. I bägge dessa situationer förefaller tillämpningen vara tämligen mekanisk.

Om det vore så att den prövning ägarna gör i lägen med stora förluster gäller framtidsmöjligheterna, skulle tillämpningen självfallet inte vara mekanisk. Erfarenheterna från de här studerade fallen tyder emellertid på att de mer reagerat på förluster som är resultatet av den bedrivna verksamheten och mindre på framtidsutsikterna. Vid en viss tidpunkt förefaller förlusterna passera en toleranströskel, varefter dörren oåterkalleligen slås igen. Graden av mekanisk tillämpning kan självfallet variera, med exempelvis typen av ägarföretag. En ägare med lång egen erfarenhet av tung industri skulle kanske visat en större tolerans i fallet Järnförädling, precis som en ägare med huvudsaklig inriktning på forskningsintensiv verksamhet inom elektronikområdet kanske accepterat Sonabs förluster på ett annat sätt än vad Statsföretag gjorde.

Företagsledningarna tar vid först när andra misslyckats

Om både löntagar- och ägarintressenterna i långa stycken kan föras bort från maktdiskussionen i företagen, vilka

intressenter är det då som fattar de viktiga besluten som styr företagens utveckling? Är det möjligen företagsledningarna – the management – något som i så fall skulle ligga väl i linje med den populära ståndpunkten att de professionella företagsledarna tagit över styrningen av de moderna storföretagen från ägarna?

Med utgångspunkt från de studerade fallen skulle svaret på den frågan närmast bli ett "nja". Om man ställer upp koncernledningar och koncernstyrelser bredvid varandra kan man visserligen hävda att koncernstyrelsens roll genomgående är att godkänna koncernledningens förslag, vilket dock inte utesluter möjligheten att koncernledningen tillrättalagt sina förslag efter styrelsens förutsedda önskemål. Situationen kan naturligtvis förändras när koncerner, liksom fallet var med de studerade dotterbolagen Järnförädling och Sonab, hamnar i betydande ekonomiska svårigheter.

Förtroendeprövning snarare än sakbehandling

Koncernledningens relativa övertag över koncernstyrelsen ifråga om möjligheter att styra utvecklingen bör emellertid inte tolkas som att koncernledningarna har det huvudsakliga inflytandet. Koncernledningarna förefaller nämligen befinna sig i styrelsens situation gentemot exempelvis divisions- och dotterbolagsledningar och ibland även gentemot enstaka personer som innehar centrala poster. Det gäller inte så mycket att välja mellan olika möjliga handlingsalternativ utan mer att visa förtroende för förslagsställaren. Förtroendet/misstroendet bygger i sådana fall inte på en bedömning av framtiden utan på hur vederbörande skött en viss verksamhet i det förflutna.

När det gällde Esseltes förvärv av Oxford Pendaflex intog chefen för kontorsdivisionen en nyckelposition, därför att han i stort sett var den enda som vid beslutstillfället satt inne med relevanta kunskaper om det amerikanska företa-

get och marknaden. Divisionen var dessutom allmänt framgångsrik och koncernen hade vid beslutstillfället uppenbarligen stora finansiella resurser för att köpa företag.

I fallet med KemaNords miljöproblem vid Stockviksverken var åtgärderna så klart inriktade på att upprätthålla den löpande produktionen att det egentliga ansvaret – om man så vill inflytandet – låg hos den lokala fabriksledningen. Man skulle rentav kunna hävda att inflytandet i praktiken låg hos ledningen för den del av de lokala anläggningarna som användes för VCM-tillverkning. Både koncern- och divisionsledningarna förefaller ha spelat den roll som koncernstyrelsen oftast brukar spela, nämligen att bifalla förslagsställarnas propåer.

I fallet Järnförädling förlitade sig koncernledningen i Beijerinvest på de bedömningar av det uppgjorda investeringsprogrammet som gjorts på bl a bankhåll. I viktiga delar av investeringsprogrammet förlitade sig både bankintressenten, Järnförädlings styrelse och ledningen för bolaget, på tekniska konsulter. Att fördela inflytande och ansvar är i detta fall svårare än vanligt, men det är inte rimligt att lägga någon egentlig börda på Beijers koncernledning för att investeringarna kom att utformas och genomföras som skedde.

I Sonabfallet förlitade sig koncernledningen i Statsföretag under 70-talets första år i realiteten på bedömningar som gjordes av ledningen i Sonab. De åtgärder som vidtogs kom att få ekonomiska följdverkningar under många år. När koncernledningen i moderbolaget önskade en bättre insyn i och inflytande över utvecklingen i dotterbolaget litade man fullständigt på den person som placerades som styrelseordförande i dotterbolaget. Gentemot denne blev sedan koncernledningens situation snarlik den koncernstyrelser ofta ställs inför. Först i slutskedet av dotterbolagets utveckling eller snarare avveckling grep koncernledningen in på ett mer handgripligt sätt, men som påpekats tidigare: handlingsalternativen var i det läget begränsade.

Det är en alltför långtgående slutsats att hävda att de professionella företagsledarna saknar inflytande över företagets utveckling, men inflytandet kommer till uttryck först i situationer då andra, formellt underställda, personer misslyckats.

Händelseutveckling utan kontroll

Vissa speciella omständigheter tycks utmärka de situationer, då företagsledningar (på koncern- eller dotterbolagsnivå) saknar kontroll över händelseutvecklingen. Det gäller bl a när organisationen befinner sig i stark förändring. Exempel från praktikfallen är t ex då Järnförädling genomförde den sk investerings- och omstruktureringsplanen under 1975 och första halvåret 1976. Det var en förändring som inte lämnade någon del av företaget oberörd.

Också Sonab befann sig periodvis i snabb förändring. Ett sådant skede kunde observeras under företagets uppbyggnadsperiod, då tillväxten mätt i antal anställda var mycket snabb.

En annan förklaring till dålig kontroll är nya och/eller oerfarna företagsledningar/ägare. I fallet Järnförädling gällde att företaget vid genomförandet av omstrukturen hade både en ny företagsledning och nya ägare.

I Sonabs tillväxtfas är det rimligt att betrakta ägaren, Statsföretag AB, som både ny och oerfaren vad gäller verksamhet inom elektronikområdet.

Tidspress kan vara ytterligare en förklaring till svag ledningskontroll. Detta gäller både Esselte och KemaNord i fallet med vinylkloridutsläppen vid PVC-fabrikerna. I bägge fallen gäller att den normala beslutsgången sätts åt sidan eller störs kraftigt.

Om den grupp människor, som i egenskap av ägare eller ägarnas representanter förutsätts kontrollera utvecklingen, i huvudsak intresserar sig för vissa områden, finns det risk att utvecklingen på andra områden förbises.

Från de studerade fallen kan exempel på detta hämtas från Järnförädling, där Beijerinvest som helt nybliven ägare 1975 var invecklad i den uppmärksammade Priboaffären. I fallet Sonab gäller att perioden då styrelseordföranden tämligen självständigt drev igenom samgåendet med AGA för Statsföretags ledning del utmärktes av en intensiv uppmärksamhet kring Stålverk 80.

Makthavare när ledningen har dålig kontroll över utvecklingen

Vissa egenskaper tycks utmärka personer som skaffar sig större inflytande än andra i lägen då företagsledningens kontroll är svag.

Utmärkande för sådana personer är nämligen att de tycks stå nära händelseutvecklingen. De nås först av relevant information och får något av ett monopol på informationssidan. Det kan också vara så att "makthavaren" är den som omgivningen förväntar sig skall vidta åtgärder av ett eller annat slag.

I Esseltefallet kan konstateras att chefen för kontorsdivisionen, som uppenbarligen hade ett starkt inflytande, väl passar in i denna beskrivning. Inte minst gäller det monopolställningen ifråga om tillgången på information om Oxford Pendaflex och dess ledande personer.

I Sonabs uppbyggnadsskede intog den verkställande direktören och utvecklingschefen en särställning ifråga om tillgång på information. Det är uppenbart att dessa personer stod närmast händelseutvecklingen och kunde väntas vidta åtgärder av olika slag.

I ett senare skede intog styrelseordföranden en unik position såsom förmedlande länk mellan dotterbolaget, Sonab och moderbolaget, Statsföretag. I förhandlingskedet inför samgåendet med AGAs mobilradiorörelse väntade sig uppenbarligen moderbolaget att styrelseordföranden skulle handlägga frågan. En sådan position ger på kort tid

ett kraftigt informationsövertag.

I KemaNords besvärliga situation i samband med miljöproblemen vid PVC-fabrikerna hade fabriken tekniska ledning i samverkan med de lokala skyddsombuden en särställning. De hade en unik position ifråga om kunskap om produktionsprocesser och effekten av insatta åtgärder. De väntades dessutom agera både snabbt och kraftfullt.

Det skall dock sägas att även om vissa personer i ett företag i förhållande till andra kan ha en betydande makt i vissa skeden, kan handlingsfriheten för företaget i stort vara starkt begränsad och därmed också maktens egentliga innehåll. Det bästa exemplet på detta i de studerade fallen utgörs av KemaNords hantering av miljöproblemen vid PVC-fabrikerna.

Situationen har emellertid varit den motsatta i fallen Sonab, särskilt i dess uppbyggnadsskede, och Esselte. I dessa bägge fall har handlingsfriheten uppenbarligen varit stor.

Ägaringripanden kan göra mer skada än nytta

Sonab och Järnförädling är exempel på företag, i vilka ägarna, dvs moderbolagens ledningar, efter en viss tids förluster griper in och övertar förvaltningsansvaret. Moderbolagen lämnar den tillbakadragna rollen som enbart förmedlare av riskkapital. De bägge studerade fallen visar hur svårt det kan vara för moderbolagen att på detta sätt ta över förvaltningsansvaret.

I bägge fallen ansåg dotterbolagens ledningar, vid den tidpunkt då moderbolaget gick in och övertog ansvaret, att de största förlusterna redan var gjorda, att de till åtminstone en del var av engångskaraktär och att de åtgärder som redan var i gång genom dotterbolagsledningarnas försorg skulle förbättra situationen.

Man bör inte blunda för möjligheten att dotterbolagsledningarna här talar i eget intresse, men heller inte bortse

från möjligheten att dotterbolagsledningarna var bättre informerade än moderbolagen om företagets problem.

Bedömningarna blir inte lättare att göra därför att moderbolaget, i bägge de studerade fallen, ingrep vid tidpunkter och på ett sätt som enligt uppgifter från personer inom dotterbolagen försvårat den normala verksamheten och ytterligare försämrat resultatet. Moderbolagens inställning till dotterbolagen som hopplösa fall och de åtgärder som vidtas på grund av detta får effekter som förstärker de negativa bedömningen.

I fallet Järnförädling innebar det faktum att företaget offentligt stämplades som ett krisföretag och något senare som ett företag som av företagsekonomiska skäl inte borde drivas vidare att både kunder och leverantörer kunde tänkas avbryta kontakten med företaget.

I Sonabfallet innebar kraven på en omstrukturering och omflyttning av personal i samband med fusionen med AGAs mobilradiorörelse att utvecklingspersonalen lämnade företaget, något som antagligen störde den löpande produktionen med ytterligare förluster som följd.

Makt = förmåga att genomdriva problemformuleringen

Makten över besluten – om man så vill, lösningen av de problem företagen brottas med – tycks genomgående hänga ihop med vem som har makt över problemets formulering. Det gäller i särskilt hög grad de bägge utpräglade krisfallen Järnförädling och Sonab. Uttrycket ”segraren skriver historien” har sin giltighet också här.

När moderbolagens ledningar eller närstående representanter formulerade de problem företagen brottades med avvek problemformuleringarna i bägge dessa fall från den syn som ledningarna för dotterbolagen hade.

Problemformuleringarna förefaller dessutom vara starkt präglade av problemformulerarnas tidigare erfarenheter

och om man så vill expertkunskaper. Problemen i både Sonab och Järnförädling definierades av moderbolagens ledningar som ett överskott av arbetskraft i förhållande till försäljning, varav följde den logiska slutsatsen att personalen måste minskas.

MBL-förhandlingar har symbolisk karaktär

Den traditionella motsättningen mellan ägare/företagsledning och anställda uppträder i dessa bägge krisföretag först i ett skede då moderbolagen tagit över ledningen av företagen och därigenom makten över problemformuleringen. Problemformuleringen accepteras efter hand och i fallet Järnförädling tämligen snabbt av de anställdas representanter. När detta väl är gjort kan handlingsfriheten sägas vara starkt beskuren, och förhandlingarna mellan ledning och personal, som företagen genomgår, tycks i huvudsak vara av symbolisk karaktär.

Intressentuppdelningen

Uppdelning av företagsintressenter i ägare, företagsledning och anställda har visat sig missvisande eller otillräcklig i de fall som studerats här. Intressentbegreppet är i verkligheten skiftande, beroende bl a på vilken typ av problem som för stunden tilldrar sig intresset.¹⁾

I flera sammanhang förefaller det naturligare att gruppera intressenter efter verksamheter och verksamhetsställen än att dela in dem i anställda och ägare. I fallet Esselte och Oxford Pendaflex kan både ledningen och de anställda inom kontorsdivisionen vara intresserade av ett förvärv, men inte nödvändigtvis personer som är verksamma inom

¹⁾En alternativ ansats är att identifiera relevanta *koalitioner* av intressenter, beroende på frågans karaktär.

andra delar av koncernen. Ett företagsköp av denna typ är naturligtvis ett sätt för ledningen att fördela resurser inom en koncern. Möjligheten för olika intressenter att hävda sina intressen är då i första hand att företagsköpet inte bara blir en affär mellan den berörda divisionen och koncernledning/styrelse utan också innefattar berörda personer från andra verksamhetsgrenar.

På samma sätt är en eventuell KemaNordinvestering i Danmark inte bara en fråga för den berörda divisionen utan även för alla andra verksamhetsgrenar inom koncernen.

I fallen Järnförädling och Sonab är en intressentuppdelning efter linjen dotterbolag-moderbolag mer belysande än en uppdelning efter linjen anställda-ägare. Det gäller i synnerhet som personalen och ledningarna i dotterbolagen ända fram till slutet var klart samspelade gentemot moderbolaget.

Intressenten de anställda är ett alldeles för allmänt begrepp. Det lokala intresset i de fall där företag bedriver verksamhet på flera orter kan vara starkt och i vissa lägen rikta sig mindre mot företagets ledning och ägare än mot anställda på andra orter. Både Sonab- och Järnförädlingsstudien belyser detta förhållande.

8 Makten över företagens utveckling

I detta kapitel redogör vi för och jämför det s k juridiska perspektivet – dvs det perspektiv på makt och beslutsfattande i företag som legat bakom demokratiseringsreformerna – och den kunskap aktuell empirisk forskning ger oss.

Jämförelsen leder fram till ett antal slutsatser som anger begränsningar i det s k juridiska perspektivet. Härvid görs en viktig åtskillnad mellan synen på beslutsfattande som en i tiden och rummet avgränsad logisk eller rationell process och synen på beslutsfattande som en ständigt fortgående process i vilken lösningar och problem hanteras samtidigt.

Diskussionen leder fram till en föreställning om två världar: en ”yttre” värld, som utmärks av det regelverk för beslutsfattande som anges i t ex aktiebolagslagen och medbestämmandelagen.

Därtill kommer en ”inre” värld som utgörs av den väv av föreställningsramar, synsätt, bilder och myter, som påverkar vad som inom företaget uppfattas som mål, problem samt rimliga och önskvärda lösningar.

Distinktionen mellan dessa världar har stor betydelse vid bedömningen av demokratiseringsreformernas effekter och möjligheterna att öka de anställdas inflytande i företagen.

Reformarbetets bakgrund

I motiven till lagarna om medbestämmande (MBL) och styrelsrepresentation, som de återges i regeringsproposi-

tioner och utredningsbetänkanden, hänvisas genomgående till grundläggande dokument från LO och TCO. I LOs fall avses "Demokrati i företagen" – rapport till LO-kongressen 1971. För TCOs del är motsvarande dokument SAMKO:s rapport "Demokratisering av arbetslivet" som avlämnades till TCO-kongressen 1970.

I allt väsentligt kan man se det utredningsarbete som låg till grund för de nya lagarna som ett förverkligande av de fackliga organisationernas bestämda önskemål på dessa områden. Inga väsentliga nya motiv för lagarna framkom i utredningsarbetet. Därför ger en grundlig genomgång av t ex LO-rapporten "Demokrati i företagen" en god bild av de vid denna tidpunkt förhärskande motiven bakom reformsträvandena.

Motiv och förslag baseras, att döma av programskriften, på en grundläggande syn på företaget som organisation, hur det är uppbyggt, hur beslut fattas och därigenom också hur makt och inflytande fördelas.

Företaget är uppbyggt för att verkställa ledningens/styrelsens beslut. Underlaget till besluten, informationen, framtas på ett sätt som styrs av ledningen/styrelsen, som därigenom får kontroll över utvecklingen.

Maktfördelningen är klar och okomplicerad. Den bygger på en uppdelning i över- och underordnade – en uppdelning som återspeglas av organisationens utformning.

Denna grundsyn utgår från ett *juridiskt* perspektiv. Problem betraktas utifrån ett tvåpartsförhållande, där den ena parten – ledningen/arbetsgivarsidan/eller dess befullmäktigade på olika nivåer i företaget – besitter beslutsrättigheter som löntagarsidan saknar.

Rättigheterna avser t ex: fastställande av mål för organisationen, fattande av överordnade beslut som styr organisationens handlande, kontroll över informationsinsamlandet, initiativrätt, kontroll över företagsstrukturen vad beträffar befäls- och statusförhållanden.

Ledningen/arbetsgivarsidan anses inte endast besitta

dessa rättigheter i en formell mening utan antas också utöva sina rättigheter. Beslutsrättigheterna ger därför inte bara en potentiell utan också en reell makt- och inflytandefördelning.

Makten utövas enligt denna grundsyn av personer som på arbetsgivarsidan/ledningens uppdrag innehar vissa positioner och därigenom har vissa beslutsrättigheter. Dessa används för att styra organisationen i riktning mot det mål ledningen/ägaren formulerat. Det förutsätts att denna verksamhetsinriktning är i konflikt med löntagarsidans önskemål.

Mot den bakgrunden ter det sig naturligt för löntagarsidan att begära delaktighet i beslutsrättigheterna. Löntagarna skall genom de fackliga organisationerna erhålla *rätt* till förhandlingar och *rätt* till representation i styrelserna. Genom förbättrad insyn och vidgade samrådsmöjligheter ökas den egna makten/det egna inflytandet över verksamhetsinriktningen.

Delaktighet i beslutsrättigheter ger till resultat en omfördelning av makt och inflytande. Löntagarsidan får större informationsmöjligheter och kommer in på en mer betydelsefull nivå, ledningsplanet. Beslutsfattandet ses som en kedja där initiativ i någon mening tas i toppen, underlag hämtas fram på order från toppen och beslut fattas i toppen för senare verkställande i organisationen.

Resultat från empirisk forskning¹⁾

Detta *juridiska* synsätt – att maktfördelning är liktydig med fördelning av beslutsrättigheter och verkar genom beslutsprocesser av det slag som beskrivits ovan – kontrasterar med resultaten av senare tids empiriska forskning om beslutsfattande och maktfördelning.

¹⁾I appendix redovisas en genomgång av forskning om makt och beslut.

Starkt förenklat kan sägas att empiriskt grundade forskningsresultat pekar på att beslutsfattande bör ses som en process snarare än som ett val vid ett givet tillfälle. Många handlingar vidtas vid olika tidpunkter av olika aktörer.

Beslut ses inte som en logisk eller rationell analys med momenten: målformulering – framtagande av handlingsalternativ – val av lösning som är bäst i förhållande till målen. I stället sker en sammanvävning av målformulering, problemidentifiering och val av lösning.

Individuella strävanden och organisationens mål sammanblandas. En förslagsställare anpassar motiven och analys så att den formella beslutsprocessen kan ha sin gång och ge önskat resultat.

Viktiga förändringsförlopp styrs inte av beslut uppifrån och ned i en hierarki. Snarare urskiljs problem och lösningar på olika nivåer i företagen: lösningar tränger fram genom hierarkin för att så småningom nå den högsta nivån. Gången kan liknas vid en politisk process där historiska faktorer och miljöomständigheter spelar en stor roll.

Den prövning av förslag till lösningar som sker innebär ibland mer en prövning av förtroendet för förslagsställaren än en logisk analys av sakskalet.

Företagsledningen saknar inte makt att påverka utvecklingen, men påverkan sker genom att strukturer inom vilka problemen uppfattas och lösningar identifieras medvetet eller omedvetet skapas och ombildas.

Det finns utrymme att använda maktansatser. Olika strukturer för beslutsfattande i företag ger olika maktfördelningar.

Under skeendets gång kan samtliga företagsintressenter känna maktlöshet, eftersom beslutsfattandet kan följa så många irrgångar eller vara styrda av bakomliggande maktstrukturer. Den högsta ledningen i ett företag saknar ofta direkt inflytande över beslutsprocessen. I processer av det slag som beskrivits kan "de små beslutens tyranni" vara mer än ett talesätt.

Beslutsprocesser i stället för "Det Stora Beslutet"

Det juridiska perspektivet har ett begränsat värde för förståelsen av varför företag förändras. En förändring förklaras i detta perspektiv som resultatet av en medveten vilja från ledningen att genom beslut uppifrån och ner åstadkomma ett visst resultat.

Företags långsiktiga förändringar är i allmänhet inte följden av *ett* strategiskt beslut. Beslutsfattandet kan ses som en kedja av beslut – en process där det avgörande beslutet vid beslutstillfället är svårt att uppfatta som just avgörande.

Beslut legitimerar händelseutvecklingen

Beslutsprocessen är både formell och informell, men den formella beslutsgången bekräftar eller legitimerar händelseutvecklingen snarare än sätter igång den. Förekomsten av en informell beslutsprocess gör det svårt för den något utanför stående intressenten – det kan vara anställda, ägare och i åtskilliga situationer också företagsledningen – att se och förstå vad som händer.

Inte bara logik

Förändringar är inte resultatet av en i tiden utsträckt process som i logisk följd innefattar utformandet av en strategi (vision, företagsfilosofi) – framtagande av handlingsalternativ och utvärdering av dessa – val av det bästa, minst dåliga eller åtminstone tillfredsställande alternativet. I stället styrs förändringar av bl a oförutsedda händelser. Individuella mål och uppfattningar spelar en roll liksom miljöomständigheter och politiska förhållanden.

Lösning och problemidentifiering samtidigt

Lösningen av ett problem urskiljs ofta i samband med att problemet identifieras. Fallstudierna visar att maktutövning i många fall är identisk med själva problemformuleringen och att problemformuleringen bestäms av expertkunnande och tidigare erfarenheter hos den som formulerar problemet. För att ge förslagsställarens uppdragsgivare ett intryck av kompetens och oväld kan dock tid ägnas åt framtagande och analyserande av alternativa lösningar som ej är allvarligt menade som alternativ.

Förtroendeprovning i stället för sakprovning

I beslutsprocessen prövas inte alltid sakargumentens varierande styrka. I stället avges ofta förtroende för eller misstroende mot förslagsställare. Att driva igenom ett personligt önskemål så att det blir organisationens ställningstagande kan ses som en politisk process, i vilken det gäller att till sig knyta inflytelserika kolleger. För de intressenter som står något utanför – t ex ägare och anställda – kan det på detta sätt skapas koalitionsbildningar som i det närmaste är omöjliga att rå på.

Avgörande faktorer kan konstateras först i efterhand

Utvecklingen kan förefalla slumpmässig. Men i efterhand kan man kanske konstatera vad som varit särskilt betydelsefullt i det enskilda fallet. Vad som i framtiden blir utslagsgivande är emellertid inte känt på förhand, liksom inte heller de vägar beslutsprocessen – den informella likväl som den formella – följer.

Alla intressenter kan känna maktlöshet

Detta är en viktig förklaring till att fackliga förtroendemän – trots lagen om styrelsrepresentation för de anställda och MBL, trots den formellt starka ställningen enligt aktiebolagslagen – och i många fall också företagsledningen alla samtidigt kan känna maktlöshet inför utvecklingen.

Denna viktiga dimension – maktlöshet – riskerar att bli förbisedd i det juridiska perspektivet. Här finns det anledning att gå över till det juridiska perspektivets kanske allvarligaste begränsning.

Beslutsperspektivet låser

Den begränsningen utgår från frågeställningen: är det rimligt att beskriva förändringar i företaget som något som styrs av beslut, fattade i företagets beslutsfattande organ eller är det rimligare att beskriva förändringar som resultatet av en mängd handlingar och händelser i ett kanske komplicerat mönster över tiden? *Om* det sistnämnda gäller är det uppenbart att det juridiska perspektivet lider av allvarliga begränsningar i fråga om möjligheterna att förklara företagsförändringar. Frågan understryker betydelsen av valet av perspektiv eller paradigm – sätt att se på världen.¹⁾

Vi kan skilja på två olika världar. Den ena, den yttre världen, utmärks av det regelverk som är föreskrivet av exempelvis aktiebolagslagen och medbestämmandelagen eller utformat genom praxis. Detta regelverk kan liknas vid ett utanverk, i vilket åtskilligt med avgörande betydelse för olika intressenter i företag och i samhället runt före-

¹⁾Begreppet paradigm lanserades av Kuhn (1962) och följdes av en intensiv vetenskapsteoretisk debatt. Se Johansson, Kalleberg & Liedman (1976), Lindholm (1980) och Allison (1971).

tagen *förefaller* hända. Sammanträden, diskussioner, presentation av ingående analyser och argumentering kring till synes rationella lösningar på olika problem är viktiga inslag i regelverket.

Den andra världen finns innanför regelverket. Den utgörs av den föränderliga väv av föreställningar, synsätt, bilder och myter, som påverkar vad som inom företaget uppfattas som mål, problem, rimliga och önskvärda lösningar. Dessa föreställningar etc avgör vad som händer i regelverket. Detta betyder att inflytandet över sådana föreställningar, synsätt, bilder och myter blir viktiga när det gäller möjligheten att påverka ett företags utveckling.

Mot den här bakgrunden riskerar demokratiseringsreformer som syftar till att ändra fördelningen av inflytandet, genom att ge fackliga företrädare delaktighet i beslutsrättigheter, dvs inflytande i den värld som utmärks av regelverket, att bli mindre fruktbara. Sådana reformer når inte fram till det som grundlägger förändringar i företagen.

Demokratisera företagen – är det möjligt?

Framställningen har givit en pessimistisk bild av möjligheterna att med hjälp av styrelserepresentation för de anställda och MBL öka de anställdas inflytande över viktiga förändringar i företagen.

I ett avseende finns det naturligtvis skäl att balansera bilden. Medbestämmandelagen omfattar också vad som kan kallas arbetsplatsfrågor i *lokal* bemärkelse. Diskussionen här gäller inte dessa utan avser vad som kan kallas strategiska, avgörande händelseförlopp och förändringar.

Det har också framhållits att LO-rapporten "Demokrati i företagen" i motiveringarna till de olika förslagen framhäver betydelsen av att fullfölja samhällets demokratisering genom att demokratisera företagen. Åtgärderna har därför också varit ideologiskt motiverade. Detta värde kvarstår även om möjligheterna att genom styrelserepre-

sentation och MBL påverka viktiga händelseförlopp överdrivits.

Men huvudfrågan står fortfarande kvar. Går det inte att åstadkomma påtagligt större inflytande för de anställda i frågor som rör viktiga förändringar i företagen?

Det finns anledning att tona ned förväntningarna på vad som kan åstadkommas. Men diskussionen antyder vilka vägar som är framkomliga. Om man överger beslutsperspektivet för vad som styr förändringar i företag, inser man att ansträngningarna måste inriktas på att påverka dominerande föreställningar och betraktelsesätt om förändringar i företagen skall kunna ges en annan inriktning.

Detta leder till frågan om *hur* dominerande föreställningar kan påverkas och förändras. Vi menar att det finns ett samband mellan den yttre och den inre världen – mellan regelverket och väven av föreställningar, bilder och myter. Regelverkets *beslutsrättigheter* innebär potentiella möjligheter till reellt inflytande. De skapar möjligheter att påverka inriktningen på arbete med strategier för företaget, med att utveckla referensramar, företagsklimat och föreställningar om företagets mål. Möjligheterna att påverka utvecklingen ligger mindre i att kritiskt pröva enskilda förslag som läggs fram än att, bl a genom organisations- och personalutveckling, påverka uppfattningen om problem och utvecklingsmöjligheter. I vid mening handlar det om att utveckla det ”politiska” klimatet – ”kulturen” – i företaget.

Förändringar i företagets *formella* organisation kan vara nödvändiga villkor för att de anställda i realiteten skall kunna medverka i och ha inflytande över förändringar i företagen. Det går inte att komma förbi frågan hos vilka av företagets intressenter den högsta ledningen skall vara förankrad, dvs former för att tillsätta och avskeda företagsledningarna. En bredare förankring till andra än företagets ägare skulle kunna leda till förändrad inställning hos företagsledningarna och därigenom också hos övriga

anställda. Anställda bör därför, inom det vi kallat regelverket, få ökad delaktighet i dessa beslutsrättigheter. Möjligheterna att utveckla gemensamma referensramar och mål kan då komma att öka.

Men det finns även andra viktiga grunder för inflytande, grunder som ligger *utanför de formella beslutsrättigheterna*. Företaget är beroende av olika resurser för att överleva och utvecklas. Ju mer *kritisk* en resurs är för företaget, ju mer *beroende* av resursen företaget är, desto större inflytande har den som kontrollerar resursen. För de anställda gäller då att ju mer oundgängliga de kan göra sig desto större makt får de. En viktig väg att gå här är att utveckla *kunskandet* i arbetet eftersom kunskapsfaktorn torde bli allt viktigare i näringslivsutvecklingen framöver. Härigenom ökar möjligheterna att påverka de dominerande föreställningarna om företagets roll, mål, verksamhet och utveckling.

Ett stort problem som den här boken fäster uppmärksamheten på är den nästan totala inriktningen på deltagande i *beslut* som demokratiseringssträvandena hittills har haft. Som vi visat i fallstudierna handlar det inte om ett enkelt samband beslut-verkställighet-förändring. Stora förändringar växer fram. Att ledamotskap i styrelsen för de anställda inte lett till önskat resultat har lett en del debattörer och forskare att flytta intresset till andra "rum" där avgörande beslut antas fattas, t ex direktionsrummen. Detta är enligt vårt synsätt bara att gå vidare på den tidigare ofruktbara vägen. Andra har föreslagit en ökad formalisering av planering, budgetering etc. Men denna väg riskerar att öka det formella arbetet i företaget utan att för den skull innebära ökat reellt inflytande på företagets verksamhet.

I stället gäller det att vara med i tidiga skeden då problem börjar uppmärksammas, då idéer väcks, då lösningar börjar skönjas. Eller med andra ord i sådana tidiga skeden då beslutsärenden ännu inte har formulerats. Vad som i

efterhand visar sig vara stora förändringar fick, som visas i fallstudierna, ofta sin huvudinriktning i ett mycket tidigt stadium. Här ser vi också hur vi kommer tillbaka till att det är kunnande – och kreativitet – som blir en viktig bas för inflytande för de anställda.

De fortsatta demokratiseringssträvandena i företagen måste betydligt mer bygga på verklighetsförankrade kunskaper om hur förändringar kommer till stånd och när och hur de kan påverkas. Den här boken är ett försök att bidra till sådan kunskap.

Appendix

Teorier om makt och beslut

Redan en översiktlig genomgång av forskningarna om maktfrågor visar att uppfattningarna är många. Det är möjligt att urskilja åtminstone fyra olika skolor inom maktforskningen¹⁾:

Inom *positionsskolan* (se t ex Wright Mills, 1959) anser man att makteliten kan urskiljas genom att innehavarna av de viktigaste positionerna i företag, myndigheter, organisationer och politiska organ identifieras.

Renomméskolans företrädare (se t ex Hunter, 1953) tror att man genom att fråga personer med "god utsikt" kan få en namnlista på eliten, dvs grå eminenser.

Både positionsskolan och renomméskolan är uttryck för en vilja att se makthavare som en elit i samhället. Mot detta synsätt har bl a den amerikanske statsvetaren Robert A Dahl (1958) reagerat.

Dahl menar att man genom att välja ut vissa beslut och studera vilka personer som påverkade dessa beslut kan bedöma maktinnehav (*Beslutsskolan*). Resultatet blir då i allmänhet att man inte finner någon maktelit, utan att personerna med inflytande över beslut kan variera från fråga till fråga. Dahls slutsats är således pluralistisk till skillnad från elitismen i positions- och renomméskolan.

Kritiker av denna uppfattning menar att inriktningen på strategiska avgöranden undanskymmer betydelsen av de många rutinavgörandena. Det är inte tillräckligt att se på frågor där striderna förts öppet. Metoden ignorerar frågor

¹⁾Framställningen i detta inledande avsnitt bygger i hög grad på inledningskapitlet i Gudmund Hernes (red) *Forhandlingsøkonomi och blandningsadministrasjon* (1978).

som aldrig tas upp därför att man är enig eller därför att vissa personers underläge accepteras från början.

Dessa invändningar har lett fram till *icke-beslutskolan* (Non-decision models) (se t ex Bachrach & Baratz, 1962, 1963 och 1972) vars företrädare hävdar att man bör undersöka vilka frågor som systematiskt hålls utanför dagordningen och aldrig kommer till öppen debatt eller öppet beslut.

Samtliga skolor har en gemensam nämnare, nämligen en inriktning på individer snarare än organisationer som makthavare.

I anslutning till den norska maktutredningen har Gudmund Hernes utvecklat en aktörsmodell (Hernes, 1975). Hernes använder uttrycket "målstyrda aktörer". Aktörerna har mål eller avsikter de vill förverkliga, eller en önskan att främja eller hämma andras handlingar som aktörerna påverkas av. En målstyrd aktör väljer de *medel* som bäst tjänar till att uppnå målet, eller som i alla fall är tillräckligt bra. Är det vanskligt att förutse vilket medel som leder till målet, försöker den målstyrde aktören reducera osäkerheten om vad han bör göra.

Analys av maktförhållanden förutsätter att man tar i beaktande dels vilka intressen en aktör har, dels den grad av *kontroll* han har över förverkligandet av dessa intressen. Här bygger Hernes vidare på teorier utvecklade av James Coleman (1973).

Enligt Hernes är en aktörs makt beroende av den grad av kontroll han har över förhållanden som intresserar andra aktörer. Är den kontrollen dålig har andra aktörer föga anledning att ge något eftersom de inte får något av intresse i utbyte. Maktutövandet kan på detta sätt liknas vid spelet på en marknad. En stark marknadsposition har den som har något som är åtråvärt för andra som i sin tur är beredda att betala mycket för att komma i besittning av detta åtråvärda.

Logiken säger att aktörens makt minskar i den utsträck-

ning andra aktörer kontrollerar förhållanden som är av stort intresse för honom. Har aktören dålig kontroll över det som skall beslutas eller beslutsfattandets olika procedurer, minskar hans makt ytterligare.

Om man därtill lägger att aktören kanske inte kan påverka vilka andra aktörer som skall vara med i beslutsfattandet och – än mer drastiskt – är förhindrad att delta i beslutsprocessen, är aktörens makt knappt skönjbar. Parallellt med marknaden ger oss här bilden av en situation med handelshinder där något företag är uteslutet från en viss marknad.

Enligt Hernes har aktörerna stora möjligheter att planlägga och styra utvecklingen, även om de ger efter på enskilda punkter för att få som de vill på andra.

Men ett system kan ha en logik som tvingar var och en att söka sitt eget bästa, men på ett sådant sätt att totalresultatet blir ödeläggande för alla. Sådana tillstånd karakteriserar Hernes med begreppet "avmakt". Skall man undersöka maktförhållanden, bör man också beskriva situationer där grupper inte får som de vill, och orsakerna till att de inte kan förverkliga sina intressen:

Aktörerna kan ha oklara intressen eller sakna kunskap om hur de berörs av andras beslut. De kan t ex sakna kunskap om eller ha falsk förståelse för hur de påverkas.

Ett viktigt inslag i maktspelet kan mot den bakgrunden vara att hålla verkningförhållandena dolda: genom feltolkning av orsakssammanhang, genom avledning av uppmärksamhet, genom beslut av symbolisk art, genom de rutiner som används och genom bearbetning av aktörernas önskemål snarare än den situation de befinner sig i. De uppfattningar aktörerna har om sambandet mellan mål och medel kan vara felaktiga eller otillräckliga. Handlingarna kan ha oförutsedda biverkningar som undergräver målet.

När en rad aktörer träffar beslut oberoende av varandra kan verkningarna adderas och ge resultat som ingen förut-

sett. Detta är en uppenbar risk i ett marknadsekonomiskt system, som bygger på decentraliserat beslutsfattande utan något övergripande organ som koordinerar besluten i riktning mot ett mål.

Avmakt kan uppstå om aktörerna inte har kunskap om andra som har kompletterande intressen, något som innebär att byten inte kan komma till stånd, eller om aktörerna själva inte har kontroll över något de kan tänka sig att byta.

Avmakt kan också uppstå när summeringseffekterna är oönskade. Man talar i det sammanhanget gärna om "de små beslutens tyranni" (se Kahn, 1966).

Hernes arbete väckte stor uppmärksamhet och gav upphov till åtskilliga kommentarer från andra norska forskare. En gemensam linje i kritiken av Hernes modell var hans förutsättning om målstyrda aktörer. Enligt flera kritiker (t ex Lochen, 1978) bortser han därvid från det starka inslaget av irrationalitet i förhållandet mellan människor och deras beteende. Många menar att man bör göra en åtskillnad mellan makt och rationalitet. Aktörer med stor makt behöver inte vara rationella och målinriktade. Aktörsmodellen kan antas fungera bäst för en händelse som är avgränsad i tid och rum. Problem uppstår när kortsiktig irrationalitet kan innebära långsiktig rationalitet och tvärtom.

En annan linje i kritiken har tagit fasta på att Hernes bygger sin modell på aktörer. Omedelbara problem uppstår när aktörerna inte längre är enskilda människor utan organisationer, dvs sammanslutningar av människor. Man kan fråga sig om organisationers beteenden är rationella och i så fall för vem?

Många kritiker anser att Hernes i alltför hög grad bortser från den makt som ligger i institutionella förhållanden, i strukturer. (Se t ex Seip, 1978, Løchen, 1978, Grahn, 1976, Lukes, 1974.) Makt kan vara en kraft som utgår från kulturella och sociala strukturer, där aktörerna inte är

identifierbara. Detta får stor betydelse vid behandlingen av Hernes begrepp avmakt, som enligt Løchen inte bör tolkas som att vissa saknar den makt andra har. Det finns ingen summa som måste vara konstant.

De fallstudier som redovisas i kapitlen 2-6 ansluter närmast till den sk aktörsmodellen och ligger dessutom inom ramen för den forskningstradition som tidigare benämndes beslutsskolan. Alternativt hade en strukturmodellansats kunnat väljas. Studerar man inflytandet hos enskilda och grupper som är verksamma inom ett företag är det viktigt att ta hänsyn till de strukturer som bildas av lagar och avtal, praxis, spelregler på marknader osv. I första hand har makt betraktats som något någon utövar i förhållande till någon annan för en enskild persons eller en grupps räkning. Makt utövas och beslut fattas inom företagen av människor – aktörer. Efter hand framträder olika strukturella förhållanden förhärskande synsätt, formella och informella regler osv – som i sin tur påverkar och styr människornas beteende.

Amerikanerna Berle och Means (1932) påvisade i början av 30-talet hur merparten av de amerikanska storföretagsledarna utövade de företagsledande funktionerna utan att äga aktier i någon större omfattning. I och med denna uppdelning av ägande och företagsledande kan man säga att grunden för en intresseåtskillnad mellan företagsledning och ägande lades. I sammanhanget kan man heller inte överskatta betydelsen av införandet av aktiebolagsformen, som innebär att ägarna ikläder sig ett begränsat ansvar gentemot bolagets fordringsägare.

Andra forskare – främst på amerikansk botten – har utvecklat både motiv och teser som visar hur företagsledarna i stället för att sträva efter vinstmaximering försöker maximera någon annan nyttofunktion.

William Baumol (1959) anser att företagsledningarna strävar efter att maximera försäljningsintäkterna, med vinsten som restriktion. Han anser bl a att företagstillväxt

ökar vinsten mer än proportionellt mot tillgångarnas värde. Enligt engelsmannen Robin Marris har företagets traditionella vinstinriktning ersatts av ett tillväxtmål (Marris, 1964). Liknande tankar utvecklas av Oliver Williamson (1964).

De nya teorierna om företagets mål har dock mött kritik från flera håll.

Theo Nichols (1969) har granskat de olika teserna om den nya företagarklassen, skild från ägarna på olika sätt, bl a i synen på företagets mål. Han ifrågasätter om någon fundamental förändring har skett under de senaste årtiondena i detta avseende.

Ett viktigt inslag i Nichols argumentering är tanken att även om företagsledarna inte genom sitt personliga kapitalinnehav har något nämnvärt inflytande inom det företag där de är verksamma, kan de klart hänföras till en allmän kapitalstark minoritet i samhället. Därför tenderar de att eftersträva hygglig avkastning för kapitalet utifrån värderingar om vad som är "rättvist" mot kapitalägarna.

Nichols betvivlar också teserna om större professionalisering och teknokratvälde i företagen. Han tror att företagsledarna i allmänhet inte är utpräglade experter på något speciellt område annat än företagsledande.

En central slutsats i hans argumentering är att företagsledarna genom sin rekrytering (klasstillhörighet) och vad han kallar socialisationsprocessen inom företaget inte på något fundamentalt sätt skiljer sig från vad som skulle kunna kallas den traditionellt egendomsägande klassen.

Nichols är noga med att påpeka att detta inte nödvändigtvis betyder att företagsledarna är strikt inriktade på vinstmaximering, men han ifrågasätter samtidigt om vinstmaximering "till varje pris" någonsin varit ett utmärkande drag för kapitalismen.

J R Wildsmith (1973) invänder mot tesen att företagsledarna inte längre eftersträvar vinstmaximering genom att hänvisa till företagets beroende av finansiering från en

fungerande kapitalmarknad för den löpande verksamheten och för tillväxt. En politik som går ut på att anskaffa kapital genom innehållna utdelningar leder till ett lägre marknadsvärde, vilket ger incitament åt de gamla aktieägarna att sälja aktier. Vid en kraftig avvikelse mellan marknadsvärde och substansvärde ("verkligt värde") ökar risken för företaget att bli uppköpt.

Philip H Burch Jr (1972) har i en studie av de 450 största amerikanska företagen dragit slutsatsen att uppskattningsvis omkring 40 procent av de största företagen kan betraktas som familjekontrollerade. Kriteriet på kontroll är att familjeföreträdare innehar och under lång tid innehaft höga poster inom företagsledning och styrelse. Han anser dessutom att familjekontrollen minskar tämligen litet för varje decennium.

Åtskilliga försök har gjorts att empiriskt granska huruvida företagsbeteendet skiljer sig mellan ägarkontrollerade och ledningskontrollerade företag (tex Hindley, 1970). Resultaten är dock långtifrån entydiga och några säkra slutsatser kan ännu inte dras.

Leibenstein (1976) kritiserar nationalekonomins traditionella syn på företagsenheter och hushåll som beslutsfattande på mikroplanet. En central tanke hos Leibenstein är, tvärtom, att företag och hushåll närmast är att betrakta som uppdragsgivare eller huvudmän för enskilda individer som i egenskap av agenter fattar beslut i uppdragsgivarnas namn. Agenterna antas ha privata mål som inte alltid stämmer med uppdragsgivarnas mål. I den utsträckning det finns ett område för privat hänsynstagande – Leibensteins term är X-efficiency – utan att uppdragsgivarna ingriper blir beteendet hos t ex företag och hushåll inte det man väntar sig i den traditionella mikroteorin. Leibensteins slutsats är att företag varken maximerar vinst eller minimerar kostnader.

Sammanfattningsvis hävdas således att förutsättningen om existensen av *ett* mål, som därtill maximeras, satts ifrå-

ga. Ifrågasättandet gäller dels existensen av *ett* mål till skillnad från flera delmål, dels maximeringen av detta mål eller en målfunktion.

Rationaliteten i beslutsfattandet berördes redan vid genomgången av Hernes syn på makthavarna som rationellt fungerande aktörer. Just denna punkt i hans modell har kritiserats.

Den rationella beslutsmodellen har stark karaktär av en kalkyleringsmetod som kan tillämpas *mekaniskt*. I botten ligger ett antal starka förutsättningar:

- Beslutsfattaren förutsätts ha kunskap om alla tillgängliga alternativ och möjlighet att kalkylera konsekvenserna av varje alternativ.
- Beslutsfattaren förutsätts vidare ha full säkerhet beträffande nuvarande och framtida värderingar av alternativens konsekvenser och möjlighet att jämföra konsekvenserna, oberoende av hur mångskiftande de är, i ett nyttomått.

En rad forskare avvisar mer eller mindre fullständigt synen på beslutsfattande som en logisk, analyserande verksamhet i syfte att maximera en nyttofunktion. De har utifrån empiriska undersökningar utformat modeller för beslutsfattande i bl a företagsorganisationer. Det gemensamma draget i dessa modeller är synen på beslutsfattandet som en process.

Rationaliteten i mänskligt handlande i allmänhet har ifrågasatts av Simon (1971, 1978 a och b), som ger flera skäl till dessa. Ett är kunskapernas otillräcklighet. Varje perfekt val förutsätter fullständig kunskap om alla tänkbara konsekvenser av olika val. Sådan kunskap saknas ofta. I verkligheten är den i stället fragmentarisk. Individen rationaliserar bort en lång rad möjligheter redan på förhand och begränsar sitt val till några få.

Eftersom valets konsekvenser ligger i framtiden måste, i

brist på erfarenhetsgrundad insikt, fantasin träda till när det gäller att uppskatta konsekvensernas värden. Men värden kan endast ofullständigt förutsägas.

Rationalitet fordrar ett val mellan alla möjliga beteenden. Beteendet i det verkliga livet tar endast hänsyn till ett mycket litet antal av alla dessa möjligheter. Simon talar därför om begränsad rationalitet.

Cyert och March anser att handlingsalternativ måste sökas (Cyert & March, 1963). Sökprocessen är problemorienterad, vilket innebär att den sätts igång av ett problem och fortsätter tills det aktuella problemet är löst. Sökprocessen är enkel, vilket innebär att processen startar i närheten av de symptom som givit upphov till problemet.

Vidare har sökprocessen slagsida åt gamla beprövade lösningar, vilket leder till stor osäkerhet vid prövningen av okända alternativ.

Enligt Cyert och March utgår beslutsprocessen från att företagets mål skiljer sig åt för olika delar av organisationen och vid olika tidpunkter under en beslutsprocess.

Under en sådan process eftersträvar företaget att uppfylla flera delmål snarare än att optimera ett bestämt mål. Olika delar av företagsorganisationen måste bli tillfredsställda. Eftersom målen kan variera mellan skilda delar löser man ofta problem genom att successivt försöka nå olika mål.

Under processen undviker man osäkerhet i första hand genom att snabbt reagera på ändrade förutsättningar, i viss mån också genom att förhandlingsvägen gardera sig mot ändrade förutsättningar i omgivningen.

Till skillnad från den rationella beslutsmodellen föreligger inte ett mål för organisationen utan flera, vilkas förhållande till varandra ständigt förändras. Olika intressenter har olika mål som lön, trivsel, goda framtidsutsikter, rimligt utbyte, säkerhet för lån osv. Målen är inte särskilt operationella, dvs beslutsfattaren har svårt att utifrån ett mål välja ett visst handlingsalternativ.

Inte heller problemen är givna. De måste registreras, formuleras och prioriteras. Problemformuleringsprocessen kan vara avgörande för vilken inriktning beslutsprocessen får och därmed i sista hand för utfallet av besluten.

Problem kan uppfattas olika och de kan konkurrera om organisationens uppmärksamhet.

Det är uppenbart att den omgivning som den enskilde beslutsfattaren befinner sig i spelar stor roll för beslutsprocessen i denna modell. Valet av omgivning kan påverkas av individen själv eller av en organisation som fastställer och för ut de mål och beteenden som skall gälla för alla i organisationen inblandade.

Individen konstruerar och etablerar de mekanismer som styr hans uppmärksamhet och kanaliserar information, vetande osv i en sådan riktning att de specifika dagliga besluten kommer att överensstämma med organisationens policy.

Ordning och reda i beslutsfattandet eller . . . ?

Strategiska investeringsbeslut och resursfördelning inom företag har av en del forskare betecknats som ostrukturerat beslutsfattande. I kronologiskt avseende kan man här se en kedja mellan Aharoni, Mintzberg m fl.

Aharoni (1966 s 291-292) anser att beslutsfattandet i stora organisationer kommer fram som en kontinuerlig process av många små handlingar utförda av olika människor vid olika tidpunkter. Han motsätter sig tanken att ett isolerat beslut kan stå i fokus för analys. I stället vill han se en koncentration på den dynamiska sociala process under vilken aktiviteter genomförs, ställningstaganden formuleras och lösningar på specifika problem genereras.

Uppfattningen om de problem som skall analyseras, de alternativ som ligger till grund för ett val liksom även insamling och analys av data, beror, enligt Aharoni, i hög grad på det sociala systemet i vilket beslutsfattaren verkar.

Men samtidigt skapar beslutsprocessen i sig själv bindningar som tvingar beslutsfattaren att välja vissa lösningar (jfr här Hernes diskussion om avmaktsbegreppet och Kahns "de små beslutens tyranni").

Aharoni avvisar således tanken på beslutsfattande som ett utslag av en logisk analys av handlingsalternativ. I stället betonar han inflytandet från sociala system och anser uppenbarligen att förklaringen till ett visst beteende finns att söka i hur problemet har uppfattats, något som i sin tur kan återkopplas till miljö och historia.

Bower (1972) har byggt vidare på den grundläggande syn som Aharoni givit uttryck för. Men han har också trängt djupare och utarbetat en modell för strategisk planering (i detta sammanhang liktydigt med beslutsfattandet i strategiska frågor).

I modellen skiljer han mellan planerandets olika processer: utgångsläge, vilja och sammanhang. I *utgångsläget* bestäms, enligt Bower, grundläggande tekniska och ekonomiska kännetecken för ett föreslaget investeringsprojekt.

Viljan (eng *impetus*) beskriver Bower som "... viljan hos någon chef på divisionsnivå, eller på någon lägre nivå, att stödja ett projekt inför divisionschefen. När han beslutar sig för att ge detta stöd sätter han sitt anseende på spel. Därför är han omsorgsfull med att kalkylera de egna kostnaderna och intäkterna. Hans kapacitet som chef beror på huruvida han kan vidmakthålla eller öka tilltron till sin bedömningsförmåga hos överordnade, kolleger och underordnade (Bower, 1972 s 68).

Sammanhang (eng *structural context*) definierar Bower som uppsättningen av organisatoriska krafter som påverkar de processer som bestämmer utgångsläge och vilja. Bower talar här om dels strukturellt sammanhang, dels tillfälligt sammanhang, varvid det sistnämnda är av mer historisk och personlig natur medan det förstnämnda bl a innehåller den formella organisationen.

Betecknandet av det strukturella sammanhanget som en

process i planerandet har enligt Bower att göra med att det från tid till annan kan omformas för att påverka planerandet.

Den högsta ledningen kan, enligt Bower, påverka planeringen och därigenom beslutsfattandet, men endast indirekt genom åtgärder som ändrar det strukturella sammanhanget och därigenom det tänkande som ligger bakom hur ett projekt uppfattas och en idé utvärderas.

Mintzberg m fl (Mintzberg, Raisinghani & Théroet, 1976) bygger sina slutsatser på bl a egna fältundersökningar av 25 strategiska beslutsprocesser.

Författarna vänder sig starkt mot den normativa litteraturen som analytiskt värderar olika lösningar. De anser att värdering och val oftast ofrånkomligen är hopkopplade. Rådata, fakta och värderingar används utan urskillning.

Beslutsfattarna behöver en bekräftelseperiod innan de tillkännager ett beslut. Valet efterhandsrationaliseras i termer av mål och värderingar av alternativ. (Jfr på denna punkt Soelberg, 1967.)

. . . fullständig anarki?

March, Cohen och Olsen har beskrivit företag och andra organisationer som "organiserade anarkier" (se t ex Cohen, March & Olsen, 1972, Cohen & March, 1974 samt March & Olsen, 1976). Organisationsbeteende utmärks av mångtydighet (ambiguity) i främst fyra avseenden (March & Olsen, 1976).

- För många organisationer gäller *inkonsistenta och dåligt definierade mål*. Författarna har visserligen främst studerat organisationer på andra områden än inom affärslivet men vill ändå inte undanta affärsföretag från den allmänna beskrivningen.
- För många organisationer är *omvärlden förvirrande och oklar*.

- Det historiska skeendet är viktigt, men för många organisationer gäller att *de erfarenheter som ligger bakom är svårbegripliga*. Vad som hände och varför är frågor som inte alltid är lätta att besvara.
- *Organisationens struktur förändras över tiden* – olika personer och grupper medverkar vid olika tillfällen.

Från att vara problemorienterad medverkar beslutsprocessen till att olika problem, lösningar och deltagare kan kopplas samman och innehållet i beslutssituationen kan skifta beroende på vilka problem, lösningar och deltagare som vid en viss tidpunkt är knutna till beslutsanledningen – en situation i vilken organisationen väntas producera ett beslut.

Westerlund & Sjöstrand (1975) har fört fram synpunkter som ligger väl inom ramen för anarkimodellen. Författarna vänder sig exempelvis mot tanken på en enda orsak (enkausalitet). De menar i stället att många orsaker kan få samma verkan medan en viss orsak kan få många verkningar.

Enligt *Westerlund & Sjöstrand* går det inte att precisera ett totalmål för en organisation. Det enda vi kan identifiera för en organisation som en helhet är en vag, allmän målföreställning.

Westerlund & Sjöstrand vänder sig också mot tesen om det strategiska ledandet av organisationer. Det är existensen av mer eller mindre tillfälliga resursobalanser (ledig kapacitet av något slag), försök att eliminera omvärldsberoendet eller en strävan att undvika konkurrens som är förklaringen till företagsframgångar snarare än genomtänkta strategiska beslut.

Närliggande är också frågan om organisationsförändringar verkligen är resultatet av noga övervägda beslut och åtgärder. *Westerlund & Sjöstrand* menar att organisationsförändringar innehåller spontana reaktiva förändringsmoment. Själva initierandet av förändringarna är ofta

en följd av yttre tryck eller hot. Ett yttre tryck fortplantar sig genom organisationen som ett inre tryck.

Författarna vänder sig också mot den traditionella uppfattningen om beslutsprocesser och hävdar i stället att organisationens ledning accepterat ett antal problem och händelser som rimliga och viktiga. På basis av detta planeras och förbereds beslutskapacitet och beslutsprocesser.

Westerlund & Sjöstrand anser att många beslut är en konsekvens av blandad rationalitet – reaktioner som följer på en kombination av saklighet, personliga preferenser och tryck från olika inblandade intressenter (chefer, underordnade, leverantörer, finansiärer, fackföreningar, ägare etc).

De ifrågasätter också om det centrala i beslutsprocessen är att fatta beslut. Beslutsprocesser representerar enligt Westerlund & Sjöstrand symboliska funktioner: beslutsprocess och utfall tenderar att fungera fristående från varandra. Det (beslut) problem som satte igång processen övergår på grund av tillfälligheter till att betraktas som relativt ointressant och oväsentligt att lösa.

Litteraturförteckning

- Aharoni, Yair, *The foreign investment decision process*, Boston, 1966.
- Alarik, B m fl, *Tre år med MBL*, Arbetslivscentrum, Helsingborg, 1980.
- Allison, Graham T, *Essence of decision – Explaining the cuban missile crisis*, Little, Brown and Company, Boston, 1971.
- Bachrach, Peter & Baratz, Morton S, Two Faces of Power
American Political Science Review, December, 1962:
– Decisions and Nondecisions: An analytical framework
American Political Science Review, September, 1963.
- *Makt och fattigdom*, Stockholm, 1972.
- Berg, Per-Olof, *Emotional structures in organizations*, Lund, 1979.
- Berle, A & Means, G, *The modern corporation and private property*, New York, 1932.
- Baumol, William J, *Business behaviour, value and growth (Revised edition)*, New York, 1967.
- Burch, Philip H, *The managerial revolution reassessed*, USA, 1972.
- Bower, Joseph L, *Managing the resource allocation process*, USA, 1972.
- Cohen, Peter, March, James G & Olsen, S P, A garbage can model of organizational choice, *Administrative Science Quarterly*, 1972.
- Cohen, Michael D & March, James G, *Leadership and ambiguity*, USA, 1974.
- Coleman, James, Loss of Power, *American Sociological Review*, February, 1973.
- Cyert, R M & March, James, *A behavioural theory of the firm*, USA, 1963.
- Dahl, Robert A, A critique of the Ruling Elite Model, *American Political Science Review*, No 2, 1958.

- Danielsson, Albert och Malmberg, Anders, *Beslut fattas – Ett alternativ till beslutsteorin illustrerat med ett exempel*, SAF, Stockholm, 1979.
- Demokrati i företagen*. Rapport till LO-kongressen, 1971.
- Demokrati på arbetsplatsen*, SOU 1975:1. Betänkande av givet av arbetsrättskommittén, Stockholm, 1975.
- Demokratisering i arbetslivet*, SAMKO-rapport till TCO-kongressen 1970.
- Departementspromemoria med förslag till lag om styrelse-representation för de anställda i vissa aktiebolag*, DS I 1972:3.
- Frey, Frederic W, Comment: On issues and nonissues in the study of power, *American Political Science Review*, 1971.
- Hägg, Ingemund & Hedlund, Gunnar, "Case studies in social science research". European Institute for Advanced Studies in Management, Bryssel. Working Paper No 78-16, 1978, stencil.
- Hernes, Gudmund, (red) *Makt og avmakt*, Bergen, 1975. – *Forhandlingsøkonomi och blandningsadministrasjon*, Bergen, 1978.
- Grahn, Thorvald, Maktbegrepp og klasseinteresser, *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 1976:1.
- Hindley, Brian, Separation of ownership and control in the modern corporation, *Journal of Law and Economics*, April, 1970.
- Hunter, Floyd, *Community Power Structure*, New York, 1953.
- Johansson, I, Kalleborg, R & Liedman, S-E, *Positivism, marxism, kritisk teori*, Stockholm, 1976.
- Kahn, Alfred E, The tyranny of small decisions; Market failures, imperfections, and the limits of economics, *Kyklos*, Vol 19, 1966.
- Kuhn, Thomas S, *The structure of scientific revolutions*, Chicago, 1970.

- Lakatos, I & Musgrave, A (red), *Criticism and the growth of knowledge*, London, 1978.
- Leibenstein, Harvey, *Beyond economic man*, Cambridge, Mass, 1976.
- Lennerlöf, L & Hallberg, P, *Medbestämmande enligt lag – Vad blev det?* PA-rådet, Uddevalla, 1979.
- Lidén, Lars, *Makten över företaget*, SNS, Malmö, 1973.
- Løchen, Yngvar, Mer om makt og avmakt i *Hva er makt?* Seip m fl, Trondheim, 1978.
- Lukes, Steven, *Power – A radical view*, London, 1974.
- Lindholm, S, *Vetenskap, verklighet och paradigm*, Uppsala, 1980.
- March, James G och Olsen, S P, *Ambiguity and choice in organizations*, Bergen, 1976.
- Marris, Robin, *The economic theory of "managerial" capitalism*, England, 1967.
- Mintzberg, Henry, Raisinghani, Duru och Thèorèt, André. "The structure of unstructured Decion Processes" *Administrative Science Quarterly*, June, 1976.
- Nichols, Teho. *Ownership, control and ideology*, London, 1969.
- Näslund, Bertil och Sellstedt, Bo, *Ökad löntagarmakt*, Kristianstad, 1977.
- "Medbestämmande – fackliga erfarenheter från MBLs två första år". *Prop 116:1972* med förslag till lag om styrelserepresentation för de anställda i aktiebolag och ekonomiska föreningar m m.
- Seip, Jens Arup, "Studiet av makt" i *Hva er makt?* Seip, m fl, Trondheim, 1978.
- Simon, Herbert, *Administrativt beteende*, Falköping, 1971
- *Rationality as process and as product of thought*, American Economic Review, May, 1978 (A).
 - *Rational decision-making in business organizations*, Nobelföreläsning, 1978 (B).
- Soelberg, Peer O, "Unprogrammed Decision-Making" In-

- dustrial Management Review, Spring, 1967.
- Styrelserepresentation för anställda. Erfarenheter från försöksperioden. Utredning från statens industriverk. SIND 1975:4.
- Westerlund, Gunnar och Sjöstrand, Sven-Erik, *Organisationsmyter*, Stockholm, 1975.
- Williamson, Oliver E, *The economics of discretionary behaviour: Managerial objectives in a theory of the firm*, New York, 1964.
- Markets and hierarchies. Analysis and Antitrust Implications, 1975.
- Wildsmith, J R, *Managerial theories of the firm*, 1973.
- Wolfinger, Raymond, "Nondecisions and the Study of Local Politics" *American Political Science Review*, 65 (1971).
- Wright, Mills, *The Power Elite*, Oxford, 1959.

Stora beslut fattas.

Av tradition anses företagets makt vara samlad i ledningen – hos verkställande direktören och styrelsen. Ett företags utveckling anses vara resultatet av beslut fattade i styrelse- och direktionsrum. Besluten förutsätts bygga på logiska resonemang med företagets mål som ledstjärna.

I denna bok redovisas en annan bild. Makten är ofta väl spridd i och utanför företaget. Den formella beslutsapparaten med styrelser och sammanträden bekräftar ofta beslut som redan fattats ute i organisationen.

Om den bilden av beslutsfattande och maktförhållanden är riktig, står det klart varför 70-talets demokratiseringsreformer i företagen ej nått upp till de förväntningar som på många håll ställdes. Makten är inte koncentrerad till styrelserummen. Ett företags utveckling bestäms i hög grad av informella skeenden och oförutsedda händelser.

BO WINANDER är fil kand med erfarenhet som ekonom och samhällsvetare. Han har tidigare varit utredare vid SNS och är nu undersökningsledare vid SIFO.

Docent INGEMUND HÄGG, SNS/företagsekonomiska institutionen vid Uppsala universitet, har medverkat i arbetet med kapitel 1 och 8 och i övrigt bistått med råd i tolkningsarbetet.

