

Aktieägarvärden i fokus

**Internationell påverkan på intressentrelationer genom
förvärv och fusion**



HANDELSHÖGSKOLAN
I STOCKHOLM
STOCKHOLM SCHOOL OF ECONOMICS

EFI, Ekonomiska Forskningsinstitutet

EFIs verksamhetsidé

Institutet är en vetenskaplig institution, vid vilken forskning skall bedrivas oberoende av såväl ekonomiska som politiska intressen. Institutets uppgift är att bedriva teoretisk och empirisk forskning inom samhällsvetenskapernas, särskilt de ekonomiska vetenskapernas, område. I anslutning därtill medverkar institutet i forskarutbildningen vid HHS samt arbetar med spridning av forskningens resultat. Vägledande för EFI-forskarnas val av projekt är forskningsområdets behov av praktisk eller teoretisk vidareutveckling, projektens metodologiska intresse samt forskarnas eget intresse.

Forskningens organisering

Forskningen vid EFI är organiserad i 22 forskningssektioner.

Ordinarie sektionschefer vid EFI är i huvudsak professorer vid Handelshögskolan i Stockholm.

EFI sektion:

Företagslednings- och Arbetslivsfrågor (A)
Centrum för Entreprenörskap och Affärsskapande (E)
Offentlig Organisation (F)
Information Management (I)
Programmet Människa och Organisation (PMO)
Management av Innovation och Produktion (T)
Centrum för Riskforskning (CFR)
Ekonomisk Psykologi (P)
Centrum för Konsumentmarknadsföring (CCM)
Centrum för Informations- och Kommunikationsforskning (CIC)
Marknadsföring, Distributionsekonomi och Industriell Dynamik (D)
Centrum för företagsstrategi och konkurrenskraft (CSC)
Centrum för företagshistoria och ekonomisk historia (BEH)
Redovisning och Finansiering (B)
Centrum för redovisningsbaserad finansiell analys
och kostnadsintäktsanalys (BFAC)
Finansiell Ekonomi (FI)
Centrum för Hälsoekonomi (CHE)
Internationell Ekonomi och Geografi (IEG)
Samhällsekonomi (S)
Ekonomisk Statistik (ES)
Rättsvetenskap (RV)
Centrum för skatterätt (SR)

Sektionschef:

Sven-Erik Sjöstrand
Carin Holmquist
Nils Brunsson
Mats Lundeberg
Andreas Werr (vik)
Christer Karlsson
Lennart Sjöberg
Guje Sevón
Magnus Söderlund
Per Andersson (vik)
Björn Axelsson
Örjan Sölvell
Håkan Lindgren
Johnny Lind
Kenth Skogsvik

Clas Bergström
Bengt Jönsson
Mats Lundahl
Lars Bergman
Anders Westlund
Erik Nerep
Bertil Wiman

Styrelseordförande: Professor Carin Holmquist

Institutets chef: Docent Filip Wijkström

Adress

EFI, Box 6501, SE-113 83 Stockholm, Sverige • Besöksadress: Sveavägen 65, Stockholm
Telefon: +46(0)8-736 90 00 • Fax: +46(0)8-31 62 70 • E-post: efi@hhs.se • Hemsida: www.hhs.se/efi/

Aktieägarvärden i fokus

**Internationell påverkan på intressentrelationer genom
förvärv och fusion**

Tommy Borglund



**HANDELSHÖGSKOLAN
I STOCKHOLM**

STOCKHOLM SCHOOL OF ECONOMICS

EFI, Ekonomiska Forskningsinstitutet



Doktorsavhandling för Ekonomie doktorsexamen framlagd vid
Handelshögskolan i Stockholm 2006.

© EFI och författaren
ISBN nr 91-7258-699-0

Keywords: Förvärv och fusioner
Globalisering
Företagsetik
Intressentrelationer

Omslagsbild: Scanpix, Ola Torkelsson.
Statsminister Göran Persson ringer i börsklockan på New York Stock Exchange.

Tryckeri:
Elanders Gotab, Stockholm 2006

Distribuerad av:
EFI, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm
Box 6501, 113 83 Stockholm
www.hhs.se/efi

FÖRETAL

Föreliggande akademiska arbete som presenteras inom Institutionen för Marknadsföring & Strategi på Handelshögskolan i Stockholm (HHS) utgör ett resultat av ett forskningsprojekt som finansierats av och utförts på Centrum för Etik & Ekonomi vid Ekonomiska Forskningsinstitutet (EFI) vid HHS.

Arbetet läggs fram som en doktorsavhandling vid Handelshögskolan i Stockholm, och som brukligt är vid Ekonomiska Forskningsinstitutet (EFI) har författaren härvid haft full frihet att självständigt bedriva och presentera sitt forskningsprojekt.

Från Ekonomiska Forskningsinstitutets sida är vi mycket tacksamma för det finansiella stöd från Vinnova och tidigare Rådet för Arbetslivsforskning som har möjliggjort projektets genomförande.

Docent Filip Wijkström

Chef för Ekonomiska
Forskningsinstitutet
vid Handelshögskolan i Stockholm

Professor Udo Zander

Chef för Institute of International Business
vid Institutionen för Marknadsföring & Strategi
vid Handelshögskolan i Stockholm

FÖRORD

Denna avhandling baseras på möten med intervjupersoner i fyra fallföretag. I minnet finns också möten med anställda och chefer som jag har träffat under min tid som ekonomijournalist och som blivit en del av min förståelse. Dessa minnen har kompletterats med intrycken från de jag har intervjuat som forskarstudent och skapat en ny förståelse. Ett tack till alla som har delat med sig av sina tankar. Det har för mig varit ett privilegium att sätta in i ett teoretiskt sammanhang det som jag upplevt i det praktiska och empiriska.

Arbetet med avhandlingen har skett inom ramen för projektet Arvedelen vid Centrum för Etik och Ekonomi vid Handelshögskolan i Stockholm. Arvedelen genomfördes tack vare ekonomiskt stöd från Rådet för Arbetslivsforskning, RALF, och från Vinnova. Handelshögskolan i Stockholm har också med generositet tillhandahållit resurser. Vistelsen vid Bentley College i Boston kunde genomföras tack vare stöd från Hans Werthén-fonden och Inga och Sixtens Holmquist stipendiestiftelse för studier utomlands.

Jag vill tacka medlemmarna i avhandlingskommittén Hans De Geer, Udo Zander och Jan Löwstedt för deras vägledning och stöd. Jag vill också tacka andra som under forskningsprocessen läst och kommit med synpunkter, bland andra Dag Björkegren, Peter Jennergren, Henrik Glimstedt, Henrik Andersson och Håkan Thorsell. Jag vill tacka medlemmarna i referensgruppen, Magnus Runnbeck, Thomas Peterssohn och Jörgen Eklund för deras realistiska perspektiv. Ett tack också till forskarna på Bentley College, Michael Hoffman, Mark Rowe, Tony Buono och Robert Frederick, för en mycket lärorik tid. Tack också till mina andra vänner på Bentley, Ruojuan, Marie, Mary och Gail.

Jag vill också särskilt tacka min huvudhandledare Hans De Geer. Det var han som initierade projektet och gav förutsättningar för att jag skulle börja doktorera från början. Min kollega Magnus Frostenson har varit en inspirerande projektpartner under denna tid. Tack också till de andra kollegorna på CEE, Jan Tullberg och Peter Norberg, för gott kamratskap, liksom till Mari Bergmark och Ulrika Matz för all hjälp med det praktiska.

Störst tack dock till min fru Katarina, som är en förebild med sitt mod inför krävande situationer. Tack också till pappa Sture och syster Louise, för all uppmuntran till deras son och bror.

INNEHÅLL

KAPITEL 1	Syfte och frågeställningar	1
1.1	Inledning	1
1.2	Syfte	2
1.3	Var forskningsfrågorna kom ifrån	2
1.4	Avgränsningar och fokus	4
1.5	Avhandlingens disposition	5
KAPITEL 2	Bakgrund	7
2.1	Globaliseringen	7
2.1.1	En varierande globaliseringstakt	7
2.1.2	Påverkan på företag och intressenter	9
2.1.3	Påverkan i Sverige	11
2.1.4	En ökad aktieägarstyrning?	14
2.2	Förvärv och Fusioner	16
2.2.1	Förvärv och fusioner och aktieägarvärde	16
2.2.2	Problematiske hinder för integration	17
2.2.3	Kultur och värden påverkar	18
2.3	Företagsetik	20
2.3.1	Avhandlingen som en del av företagsetiken	20
2.3.2	Skillnader i synsätt mellan USA och Europa påverkar	24
2.3.3	Förtroendekris påverkar intressentrelationerna	27
KAPITEL 3	Allmänna teoretiska utgångspunkter	30
3.1	Vetenskapssyn	30
3.2	Socialkonstruktionism	30
3.3	Postmodernism	32
3.4	Diskursanalys	34
3.4.1	Mitt val av diskurs som beskrivningsverktyg	34
3.4.2	Gemensamt för diskurser	35
3.4.3	Skillnader mellan diskurser	37
3.4.4	Mitt val av diskursteori	38
3.5	Hermeneutisk utgångspunkt	41

KAPITEL 4	Specifika teoretiska utgångspunkter	44
4.1 Aktieägarvärdesorientering		44
4.1.1 Drivkrafter bakom aktieägarvärdesorienteringen		44
4.1.2 Internationalisering av aktieägarvärdesorienteringen		47
4.1.3 Att vara ett aktieägarvärdesorienterat företag		51
4.1.4 Ekonomiska, politiska och moraliska argument		54
4.1.5 Inbäddning i värdegrund		57
4.1.6 Diskursen aktieägarvärdesorientering		62
4.2 Intressentmodellen i kontrast till aktieägarvärde		64
4.3 Den svenska intressentmodellsorienteringen		69
4.3.1 Aktieägarvärdesorienteringens möte med det svenska		69
4.3.2 Svenska argument för intressentmodellen		76
4.3.3 Den svenska modellen		79
4.3.4 Intressentmodellen och svenskhet		84
4.3.5 Diskursen svensk intressentmodellsorientering		87
4.4 En jämförelse mellan de två diskurserna		88
 KAPITEL 5	 Metod	 93
5.1 Kvalitativa fallstudier med hermeneutisk utgångspunkt		93
5.2 Forskningsdesign		94
5.3 Longitudinell studie med etnografisk inspiration		97
5.4 Multipla insamlingsmetoder		98
5.5 Tolkning och förståelse		101
5.6 Presentation		103
 KAPITEL 6	 Fallstudierna	 105
6.1 Fyra fallstudier		105
6.2 Skogsföretaget		105
6.2.1 Inledning		105
6.2.2 Före fusionen		106
6.2.3 Under och direkt efter fusionen		115
6.2.4 Efter fusionen		121
6.2.5 Intskogs köp i USA av US Pulp		134
6.3 Elektronikföretaget		140
6.3.1 Inledning		140
6.3.2 Före förvärvet		140
6.3.3 Under och direkt efter förvärvet		148
6.3.4 Efter förvärvet		155
6.4 Konsultföretaget		173
6.4.1 Inledning		173
6.4.2 Före förvärvet		174

6.4.3 Under och direkt efter förvärvet	176
6.4.4 Efter förvärvet	182
6.5 Internet AB	192
6.5.1 Inledning	192
6.5.2 Före förvärvet	192
6.5.3 Under och direkt efter förvärvet	197
6.5.4 Efter förvärvet	200

KAPITEL 7 Tolkning 207

7.1 Det gemensamma och unika	207
7.2 Tolkning inom respektive fallstudie	207
7.2.1 Skogsföretaget	207
7.2.2 Elektronikföretaget	217
7.2.3 Konsultföretaget	226
7.2.4 Internet AB	233
7.3 Gemensamma mönster i tolkningen	240
7.3.1 En sammanställning	240
7.3.2 Förändrad rapportering och styrning	242
7.3.3 Ökad hierarki och centralisering	245
7.3.4 Inflytande från aktiemarknad och ägare	247
7.3.5 Påverkan på andra intressenter	249
7.3.6 Internationalisering genom ägarbyte	251
7.3.7 Påverkan på värdegrund	253
7.3.8 En sammanfattande bild över ändrad syn på intressenter	255
7.3.9 En ökad aktieägarvärdesorientering?	257
7.4 Vidare reflektion kring tolkningarna	259
7.4.1 Det omvända fallet	259
7.4.2 Andra faktorerers betydelse	261
7.4.3 Konjunkturens påverkan	262
7.4.4 Påverkan av att bli mycket större	264
7.4.5 Kulturskillnader	265
7.5 Slutsats och bidrag	267
7.5.1 Slutsats	267
7.5.2 Bidrag	270

KAPITEL 8 Sammanfattning 272

8.1 Studien i koncentrat	272
8.2 Sammanfattande metaforer	274
8.3 Implikationer för aktörer i förvärvs och fusionsprocesser	277
8.4 Att titta framåt	278

ENGLISH SUMMARY		279
REFERENSER		283
BILAGA 1	KÄLLOR	303
	DOKUMENT	303
	FÖRETAGSBESÖK	303
	INTERVJUPERSONER	304
BILAGA 2	GRUNDLÄGGANDE INTERVJUGUIDE	306

KAPITEL 1 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR

1.1 Inledning

Runt millennieskiftet var debatten intensiv kring effekterna av globaliseringen för svenska företag. Sverige beskrevs som ett av de länder som påverkades mest av globaliseringen under andra halvan av 1990-talet. De utländska direktinvesteringarna var höga och förvärv och fusioner var vanliga mellan svenska företag och utländska företag. Många svenskar kom att arbeta i utlandsägda företag. En del förvärv och fusioner framställdes som att vara bra för parter och intressenter, andra som att vara mindre bra. En symbolisk händelse var när de anställda på Pharmacia i Lund protesterade mot neddragningar vid fusionen med Upjohn genom att slänga sina vita rockar i en hög utomhus inför journalisternas kameror.¹

Effekter av flytt av huvudkontor och fabriker utomlands diskuterades. Flera stora svenska företag flyttade sina huvudkontor utomlands och andra företag talade om att göra det. Större fabriksnedläggningar fick mycket uppmärksamhet och företags sociala ansvar diskuterades i samband med detta. Ericssons neddragningar vid sina fabriker i Norrköping var en sådan händelse som fick mycket utrymme i media. Det var då som socialdemokraternas partisekreterare Ingela Thalén i ett första-maj tal uppmanade till köpbojkott mot Ericsson som en protest mot neddragningarna.²

Aktiemarknadens ökade inflytande över företagen diskuterades i media. Aktiekurserna hade stigit kraftigt under några år, speciellt för IT- och Internetföretag. Det utländska ägandet av svenska börsnoterade företag ökade, främst genom investeringar av internationella aktiefonder. Ett nytt "shareholder value" tänkande beskrevs påverka svenska företag. Metallarbetareförbundets ordförande Göran Johnsson, var en aktör i den svenska debatten och höll ett uppmärksammat tal mot finansmarknadens ökade inflytande över företagens ledning och mot den så kallade kvartalskapitalismen.³

Sverige kan beskrivas som ett land där företag i stor utsträckning har haft en "stakeholder view" till skillnad från en amerikansk aktieägarfokuserad syn på företag, en "shareholder view". Det är en intressentmodellsorientering i kontrast till en aktieägarvärdesorientering. Det finns en tradition bland svenska företag att söka "intressebalans" och att söka en samförståndsanda med anställda och andra intressenter, såsom i "den svenska modellen". Globaliseringen och aktiemarknadens ökande inflytande anses påverka detta svenska synsätt.

Det var i ljuset av denna diskussion som tankarna föddes om att studera förändringar i svenska företag som snabbt internationaliseras. Tillsammans med min kollega Magnus Frostenson och under handledning av professor Hans De Geer har jag arbetat med

¹ Se exempelvis Svenska Dagbladet, Odabas, M. "Spjutspetsarna kommer att försvinna", 1997-10-28.

² TT, "Thalén attackerade Ericsson", 1997-05-01.

³ TT, "Metallordförande häcklar näringslivets toppar", 2002-05-01.

projektet Arvedelen som analyserar förändringar av skandinavisk företags- och arbetsetik i global miljö.

1.2 Syfte

Syftet med avhandlingen är att öka förståelsen för internationaliseringen av svenska företag. Studien görs mot bakgrund av ett ökat inflytande av ett "shareholder value" tänkande i svenskt näringsliv. Studien baseras på diskussionen om intressentmodeller inom företagsetiken och behandlar utländska förvärv av och fusioner med svenska företag. Jag konstruerar två diskurser; aktieägarvärdesorientering och svensk intressentmodellsorientering. I förhållande till dessa tolkar jag fyra fallstudier. Chefers och medarbetares uppfattningar av vilka förändringar som sker har en central roll i empirin och tolkningen. Mina forskningsfrågor är: Vilka förändringar sker i företagens relationer till och syn på sina intressenter? Hur kan man förstå dessa mot bakgrund av diskurserna aktieägarvärdesorientering och svensk intressentmodellsorientering?

1.3 Var forskningsfrågorna kom ifrån

Tankarna om att studera svenska företag med aktieägarvärdesorienteringen för ögonen är något som vuxit fram över tiden. Jag har under mitt tidigare arbete som ekonomijournalist följt de svenska företagen och de svenska företagsledarna från 1995 och framåt. Att kunna hantera aktiemarknadens krav tillsammans med andra intressenters krav har jag upplevt som bland det mest konfliktfyllda för företagsledning. Jag har sett företagsledare som med möda har tvingats hantera skillnaden mellan aktiemarknadens finansiella rationalitet och andra intressenters mer rörelsenära rationalitet. Detta har bland annat avspeglats i svårigheterna i att kommunicera samma budskap samtidigt till både aktieanalytiker och journalister. Det är genom aktieanalytikerna som mycket av kommunikationen till aktiemarknaden sker och det är genom journalisterna som mycket av kommunikationen till företagets övriga intressenter sker. Jag har upplevt att företagsledare och chefer på ett rent personligt plan känt sig lite vilsna i sina försök att vara aktieägarvärdesorienterade. Eftersom aktieägarvärdesorienteringen enligt mitt intryck har spelat en stor roll i förändringen av svenskt näringsliv det senaste decenniet är det ett naturligt ämne för mig att studera.

Ofta bevakade jag som journalist analytikerträffar i Stockholm. Då samlades aktieanalytikerna under en frukost eller lunch och lyssnade på presentationer från en företagsledning. Det kunde handla om att presentera exempelvis en delårsrapport för finansmarknaden. Jag upplevde hur företagsledare och aktieanalytiker talade olika språk och inte förstod varandra. Företagsledare kunde emellanåt känna sig obehagliga och oförstående vid mötet med finansmarknadens aktörer. Aktieanalytikerna var ofta finansiellt utbildade civilekonomer medan företagsledarna ofta hade en industriell verksamhetskarriär bakom sig. Inte sällan var de civilingenjörer. Jag tyckte mig se hur företagsledarna kämpade med att vara analytikerna till lags men att de egentligen tyckte att andra mer verksamhetsnära frågor var viktigare än de finansiella nyckeltalen.

Jag upplevde också hur företagsledarna över tiden anpassade sig till analytikernas sätt att tänka. För mig illustrerade detta ett möte mellan en svensk intressentmodellsorienteringsdiskurs och en internationell aktieägarvärdesorienteringsdiskurs.

Tankarna på att studera svenska företags påverkan av en aktieägarvärdesorientering har också utvecklats genom arbetet med Arvedelen och i mötena med våra fallföretag. Uppfattningen att frågeställningen är relevant har stärkts genom forskningsprocessen. Min kollega Magnus Frostenson och jag har tillsammans gjort fältstudierna och delar av empirin finns också beskriven och tolkad i Magnus Frostensons avhandling. Den handlar om legitimitet och i vilken utsträckning som organisationsmedlemmarna accepterar de förändringar som sker.⁴ Magnus har sålunda ett mer internt perspektiv. Min avhandling rör förändringar av intressentrelationer och förändrade synsätt på intressenternas roll, vilket är ett mer externt perspektiv.

Ett fruktbart forskningsområde är ett område där det efterfrågas forskning och där det finns en relevant teoriram (Davis & Parker 1997). Det ska gå att undersöka frågeställningarna empiriskt och studien ska vara praktiskt genomförbar. Det har de senaste åren varit en intensiv debatt om globaliseringen och vad effekterna av den blir för företag och samhälle. Det har handlat om utflyttning av fabriker och huvudkontor, de anställdas situation i förändringarna och aktiemarknadens påverkan på företagen. Det finns ett behov av en djupare insikt om effekterna av internationaliseringen på svenskt näringsliv och dess påverkan på företagens intressenter. Det finns också inom företagsetiken ett behov av att göra fler empirinära fallstudier av företag (Bowie 2002). Detta behövs för att komplettera den inom fältet så vanliga normativa och teoretiska diskussionen kring företag och samhälle. Genom projektet Arvedelen har jag haft möjlighet att göra fyra fallstudier och tolka dem mot min företagsetiska referensram.

Jag drivs i mitt arbete med avhandlingen i första hand av nyfikenhet och av att bättre kunna förstå en del av det som jag observerat under mina år som journalist. Det finns dock en fara med journalistikens krav på att förenkla, vinkla och förklara det komplicerade utifrån en eller två faktorer. För att hantera detta arv har jag försökt att i stor utsträckning nyansera tolkningarna i avhandlingen för att lämna plats till alternativa tolkningar. Ambitionen är att texten ska vara skriven på ett transparent och reflexivt sätt som ger läsaren möjlighet att följa resonemangen och se mina tolkningar. Jag visar att det sker en ökad påverkan av aktieägarvärdesorientering, men också att fallstudierna illustrerar ett motstånd mot förändringarna. Det finns en rad olika påverkansfaktorer i fallstudierna och jag diskuterar många av dessa.

⁴ Frostenson (2006).

1.4 Avgränsningar och fokus

Jag rör mig i avhandlingen mellan några olika teoriområden. I min diskursanalys berörs andra ämnen än företagsetik, såsom redovisning och finansiering. Jag använder mig av dessa ämnen för att beskriva aktieägarvärdesorienteringen, men har ingen ambition att vidareutveckla teori eller bidra empiriskt inom dessa områden. Jag nöjer mig med att beskriva och referera till några av de viktigaste referenserna inom området som har en tydlig koppling till diskurskonstruktionen. Jag ger ingen fullständig presentation av litteraturen inom dessa områden. Mycket mer kan ingå i en beskrivning av en makrodiskurs och antalet konstruktioner man kan göra är många. Tanken är inte att på något "reellt" sätt beskriva diskurserna så att de framstår på ett visst entydigt sätt. Den fisksnätsmetafor som används är ett sätt att sammanfatta diskursen i en bild som ska hjälpa läsaren att förstå beskrivningen. Det är en beskrivning av min förståelse. Det är en konstruktion som jag gör och andra personer med en annan bakgrund kan konstruera diskursen på andra sätt.

Detta är en nutidsstudie, även om det finns en del historiska perspektiv. Jag använder några sådana perspektiv i min diskussion av diskurserna, men ger ingen fullständig beskrivning av den historiska utvecklingen av svenskt och amerikanskt näringsliv. Jag ger i några av fallstudierna en kortare historisk beskrivning men har inte ingen ambition att på ett historiskt sätt beskriva fallföretagens utveckling. Däremot ska man ju beakta källkritiska synpunkter på källmaterialet i fallstudierna, speciellt vad gäller dokumentstudierna. Studiens huvudsakliga teoriområde är företagsetik och dess diskussion om "stakeholder-shareholder" teorier. Även om jag behandlar flera kringliggande områden är det främst inom det företagsetiska fältet som jag vill röra mig. Detta fält är dock brett och överlappar andra områden, såsom exempelvis ägar- och företagsstyrning.

Intervjuer har gjorts med personer inom företagens organisation. Det har varit nödvändigt för att behålla företagen anonyma. I forskningsgruppen ville vi inte att det skulle bli känt hos intressenterna vilket företag vi forskade på eftersom vi lovat respondenterna och företagen anonymitet. Det betyder att diskussionen om hur intressentrelationerna och synen på intressenterna har förändrats baseras på hur personer inom företagen, ledning och medarbetare, uppfattat det och inte hur intressenterna har uppfattat det. Intressentrelationer brukar oftast beskrivas som relationen mellan företaget/ledningen och intressenter som aktieägare, anställda, kunder, leverantörer, lokalsamhälle och andra. En djupare studie av hur internationella förvärv och fusioner påverkar intressenternas verksamhet som sådan faller inte inom ramen för denna avhandling. Det gäller även relationen med ägarna. I vissa fall har ägarrepresentanter intervjuats, men inte i alla fall.

Det är i första hand ledningens och medarbetarnas syn på hur intressentrelationerna har förändrats som diskuteras. Med intressentrelationer menar jag relationer i vid bemärkelse, alltså företagets allmänna syn på och relationer till intressenter i den omgivande miljön. Jag avser inte att studera ett detaljerat utbyte med vissa intressenter och villkoren för den relationen. Jag är ute efter företagets syn på sin omvärld och

sättet att relatera sig till och prioritera intressenter kring företaget. Inom detta rymms frågor om företagets mål och mening och vilka intressenter som företaget främst finns till för. Det är något som kan komma att ändras genom en ökad internationalisering. Med internationalisering menar jag i de flesta fall en allmän beskrivning av att företag blir mer internationella, exempelvis genom ett mer internationellt ägande och genom att en större andel av anställda och kunder finns i andra länder, inte olika åtgärder som en ledning kan vidta för att göra ett företag mer internationellt.

Jag tolkar empirin mot bakgrund av diskussionen om ett ökat inflytande av aktieägarvärdesorientering och vill genom studien bidra till en ökad förståelse för diskursens påverkan. Avhandlingen ska inte ses som ett försök att påvisa att det sker en total överföring av ett "shareholder value" tänkande till svenska företag som en del av en global konvergens. Jag håller öppet för tolkningar av motstånd mot aktieägarvärdesorienteringen och för andra faktorerers betydelse. Detta är en tolkande och till stor del explorativ och induktiv studie med syfte att skapa förståelse och nyansrikedom. Jag konstruerar diskurser på en makronivå som ett sätt att beskriva min förståelse. Jag gör ingen diskursanalys på en mikronivå i fallstudierna. Ansatsen är hermeneutisk och empirin tolkas som en del av den hermeneutiska processen.

1.5 Avhandlingens disposition

Jag ger i kapitel 2 en kortfattad bakgrundsbeskrivning av globaliseringen, förvärv och fusioner och mitt ämne företagsetik. I delen om globaliseringen visar jag på relevansen av att studera internationaliseringen av svenska företag genom förvärv och fusioner. Globaliseringens påverkan på svenskt näringsliv diskuteras. I delen om förvärv och fusioner diskuterar jag problem i integrationsprocesser och vanliga reaktioner hos medarbetare i samband med sådana processer. Det är en bakgrund som behövs för att bättre kunna tolka intervjupersoners reaktioner och uppfattningar. I delen om företagsetik placeras min studie in i det företagsetiska ämnesområdet och jag ger där en beskrivning av det företagsetiska "landskapet". I bakgrundskapitlet ges alltså en referensram och på så sätt är kapitel 2 en beskrivning av min förförståelse.

Därefter gör jag i kapitel 3 en beskrivning av mina vetenskapsteoretiska utgångspunkter och jag diskuterar särskilt begreppen socialkonstruktionism, postmodernism, diskurs och hermeneutik. Jag visar hur jag förhåller mig till några viktigare vetenskapsfilosofiska frågeställningar och lägger en grund för den metod jag kommer att använda mig av. I kapitel 3 beskriver jag också min syn på diskurser och redogör för diskursbegreppet. Här ges den teoretiska bakgrunden till de diskurskonstruktioner jag kommer att använda och här kan läsaren hitta en diskussion om det "fisknät" som jag liknar en diskurs vid.

I kapitel 4 beskriver jag de specifika teoretiska utgångspunkterna. Där konstruerar jag diskurserna aktieägarvärdesorienteringen och den svenska intressentmodellsorienteringen genom att analysera dessa föreställningsvärldars komponenter genom litteraturstudier. Det är egna konstruktioner av diskurserna som visar hur jag förstår

dem. Här ingår både praktiska uttryck av diskursen, liksom teoretiska argument som kan kopplas till diskursen. De praktiska delarna av aktieägarvärdesorienteringen beskrivs ofta i mer konsultinriktade böcker medan de teoretiska delarna beskrivs i mer akademisk litteratur. Jag hämtar mina beskrivningar från båda. Detta kapitel behandlar särskilt diskussionen av "stakeholder-shareholder" frågor inom företagsetiken men också frågor som rör ägar- och företagsstyrning, "corporate governance". Dessutom hämtas beskrivningar som sagt från andra ämnesområden som redovisning och finansiering och ekonomisk historia. I kapitlet ges läsaren en möjlighet att se hur min förståelse av diskurserna ser ut inför den kommande presentationen och tolkningen av empirin i senare kapitel.

I metodavsnittet, kapitel 5, ger jag en beskrivning av hur fallstudierna gjorts, hur analysen av dem går till och på vilket sätt denna metod passar för att svara på mina forskningsfrågor. Jag redogör för forskningsdesignen, valet av fallstudier och vad som skiljer de olika fallen åt. Här visar jag att undersökningen är gjord på en stabil metodmässig grund och vad jag gjort för att säkerställa att fallstudierna är av hög kvalitet och att tolkningarna är rimliga och nyanserade. Även här påminner jag om att forskningsdesignen syftar till att skapa förståelse och nyansrikedom, inte att påvisa samband eller "sanningar". Därefter följer i kapitel 6 en "tät" beskrivning av mina fyra fallstudier. Här ges läsaren en möjlighet att ta del av empirin illustrerad på ett impressionistiskt sätt. Det ökar möjligheterna för läsaren att följa de tolkningar jag gör senare.

I kapitel 7 tolkar jag fallstudierna och reflekterar över alternativa tolkningar av empirin. Det sker en vidareutveckling av tolkningarna gradvis, mot slutet av kapitlet är det mera av tolkning än i början. Först tolkar jag varje fallstudie var för sig, sedan diskuterar jag gemensamma mönster. Tanken är att läsaren ska kunna följa hur jag rör mig mot en djupare tolkning. Mot slutet av kapitlet mejslar jag fram mina övergripande tolkningar och diskuterar dem kritiskt. Slutligen formulerar jag en slutsats av studien.

I kapitel 8 sammanfattas diskussionen i avhandlingen. Jag sammanfattar tolkningarna på ett friare sätt i form av metaforer och diskuterar några implikationer för medarbetare och chefer. Detta kapitel summerar tolkningar som ger en ökad förståelse för innebörden av svenska företags snabba internationalisering genom förvärv och fusioner mot bakgrund av diskussionen om en ökad aktieägarvärdesorientering.

KAPITEL 2 BAKGRUND

2.1 Globaliseringen

2.1.1 En varierande globaliseringstakt

Även om det har varit en intensiv debatt om globaliseringen och dess konsekvenser den senaste tiden så ses fenomenet som sådant inte som nytt. Giddens (1990) ser globaliseringen som en konsekvens av moderniteten som vuxit fram sedan 1600-talet i de västerländska samhällena (Collste 2004). Globaliseringen kan enligt Giddens förstås som fyra processer: nationalstaternas samverkan, en global militär ordning, utvecklingen av en kapitalistisk världsekonomi och utvecklingen av en industriell internationell produktion (Collste 2004). Globaliseringen kan alltså sägas vara ett gammalt fenomen. Redan från 1400-talet var internationella handelsföretag verksamma och före första världskriget hade vissa företag lagt en ansevärd andel av sin produktion i andra länder (Zander, U. 2002). Ett synsätt är att världen var mer öppen och mer integrerad en period före första världskriget än nu (Hirst & Thompson 1996, Glimstedt & Lange 1998). ”Vi går tillbaka till en tid som på många sätt var mer internationell och kosmopolitisk än det 1990-tal som vi kallar globalt”, skriver Glimstedt & Lange (1998, s 10) om tiden precis före första världskriget. Enligt Robertson (1992) har globaliseringen sitt ursprung i det senmedeltida Europa, däremot har själva uttrycket globaliseringen och diskussionen om den främst fokuserats på de senaste decenniernas ekonomiska globalisering (Collste 2004).

Tydliga tecken på en snabb ekonomisk globalisering kan man se från 1970-talet och framåt i form av en snabb ökning av världshandeln, ökade investeringar över gränserna och framväxten av en global finansmarknad (Collste 2004). Även om globaliseringen är en process som pågått under lång tid så var det under 1990-talet en mycket snabb utveckling (Lundahl 2003). Det finns många drivkrafter bakom den senaste tidens snabba globalisering (Collste 2004, Streeten 2001). Det är bland annat ny informationsteknologi och ny kunskapsteknologi, avregleringar av internationella kapitalmarknader och ett nytt öppnare politisk landskap efter Berlinmurens fall. Den globala finansmarknaden omsatte år 2000 1800 miljarder dollar om dagen, en fördubbling jämfört med 1992 (Collste 2004). Andelen öppna ekonomier har ökat kraftigt under andra halvan av 1900-talet (Segerstrom 2003, Wacziarg & Welch 2003). Med öppna ekonomier menas bland annat låg andel tullar, frånvaro av stadsmonopol och frånvaro av diktatur.

En av de viktigaste rollerna spelar de internationella företagen. De kan ses som agenter för internationell integration (Whitley 2001). För dem är internationaliseringen en strategi för att öka eller åtminstone behålla sin lönsamhet (Dicken 1992). Internationalisering gör att företag lättare kan få konkurrensfördelar genom kostnadsöverlägsenhet, produktdifferentiering eller genom att hitta specifika nischer för produkterna. Närhet till kunder och investerare är andra skäl för företag att bli mer

internationella. Genom globaliseringen har det skapats fler stora globala företag (Collste 2004). Exempelvis har enligt Scholte (2000) försäljningsvolymen för de 50 största multinationella företagen ökat från 540 miljarder till 2100 miljarder mellan 1975 och 1990 (Collste 2004). Det motsvarar 10 procent av världens produktion. Ohmae (1995) summerar den ekonomiska globaliseringen som att främst röra investeringar, industri, informationsteknologi och individuella kunders val.

Globaliseringstakten var som högst runt millennieskiftet 2000. Det var då en global högkonjunktur och många aktier hade under en rad år stigit kraftigt på världens börser. De globala direktinvesteringarna hade ökat mycket kraftigt under 1990-talet, runt 20 procent per år fram till 1995 och runt 40 procent per år fram till 2000. Totalt var flödet av globala direktinvesteringar då runt 1300 miljarder dollar, vilket är en stor ökning jämfört med i början av 1980-talet då direktinvesteringarna uppgick till runt 50 miljarder dollar (UNCTAD 2001). Internationella förvärv och fusioner hade en viktig roll att spela i utvecklingen och stod för en dominerande del av direktinvesteringarna. Värdet av förvärv och fusioner ökade med drygt 20 procent per år 1991-1995 och med runt 50 procent per år 1996-1999.

De senaste åren har utvecklingen kommit att stagnera något på grund av en rad olika faktorer. Det blev en försämrad global konjunktur, framförallt efter terrorattackerna 11 september, 2001. Börskurserna föll kraftigt på många av världens börser och särskilt spektakulära fall kunde man se på IT- och Telekom-aktier. 2003 hade direktinvesteringarna sjunkit till runt 560 miljarder US-dollar (UNCTAD 2004). Det är alltså mindre än hälften av det som investerades 2000. Under 2004 var det fortsatt låga investeringsflöden, dock något högre än 2003 (UNCTAD 2005). En viktig anledning till nedgången av direktinvesteringarna var att det skedde färre internationella förvärv och fusioner. Mellan 2000 och 2003 sjönk värdet på förvärv och fusioner från 1140 miljarder dollar till runt 300 miljarder dollar (UNCTAD 2004). En försämrad konjunktur innebär ofta att antalet förvärv och fusioner minskar och när konjunkturen förbättras kan man anta att antalet förvärv och fusioner ökar igen. Det var 2004 var ett exempel på, då ökade antalet gränsöverskridande förvärv och fusioner med nästan 30 procent jämfört med 2003 (UNCTAD 2005).⁵

För Sveriges del så ser utvecklingen ungefär likadan ut som den globala trenden. Det var under andra halvan av 1990-talet som utvecklingen exploderade för Sveriges del. Under 1999 investerade utländska företag i Sverige för drygt 60 miljarder dollar.⁶ Det är tio gånger mer än genomsnitt per år under perioden 1991-1996. Nästan hela denna summa var direktinvesteringar i form av förvärv och fusioner (BILD 1). Även i Sverige sker en avmattning till följd av lågkonjunkturen. Utländska företag har investerat allt mindre i Sverige 2000-2003. Under 2003 var utländska direktinvesteringarna i Sverige så låga som 1,3 miljarder US-dollar (UNCTAD 2005). Under 2004 minskade investeringarna till Sverige ytterligare, trots att de globala

⁵ Ökningen av värdet av gränsöverskridande förvärv och fusioner ökade med 28 procent jämfört med 2003, enligt UNCTAD (2005).

⁶ Detta var ett rekordår, bland annat beroende på fusionen mellan Astra och Zeneca.

direktinvesteringarna ökade igen (UNCTAD 2005). Under 2005 sågs tecken på en ökad investeringsaktivitet i Sverige igen, vilket förväntas fortsätta 2006.

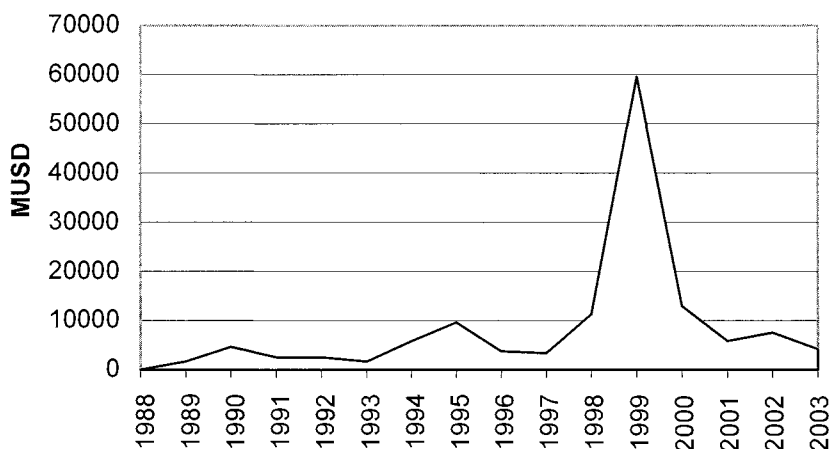


BILD 1 Direktinvesteringar till Sverige i form av förvärv och fusioner, 1988-2003, Miljoner USD
Källa: UNCTAD 2004

2.1.2 Påverkan på företag och intressenter

Runt millennieskiftet hördes globaliseringsmotståndarna mycket i debatten. Ett exempel var de kraftiga demonstrationerna vid WTO-mötet i Seattle 1999. Naomi Kleins bok "No Logo" (2000) som publicerades strax därefter fick ett stort genomslag (Segerstrom 2003). Där kritiseras de multinationella företagen för att de låter produktionen göras av arbetare i fattiga länder till låga löner och med dåliga arbetsförhållanden. Lönerna för arbetarna i väst sjunker när produktionen flyttas till låglöneländer medan toppcheferna i storföretagen får kraftiga lönehöjningar som tack för att de säger upp folk. Dessutom sägs globaliseringen medföra en kulturell likformighet som tränger ut lokala livsstilar och lokala produkter. Dessa argument gick hem hos många unga i Europa och USA och globaliseringsmotståndet växte. I Sverige var Attac-rörelsen en del av detta motstånd. Tobins (1996) förslag om en omsättningsskatt på internationella spekulativa valutaflöden gav också stark inspiration till globaliseringsmotståndarna. Tanken med en skatt var att skydda små ekonomier från att spekulationskapital skulle skapa volatila lokala finansmarknader, så som skedde vid Asienkrisen 1997 (Collste 2004). Bhagwati (2004) beskriver motståndet som att vara riktat mot kapitalismen som idé, mot globaliseringen som en form av imperialism och mot monopoliserande storföretag som anses exploatera människor i andra länder.

Men vad kan man egentligen säga om effekterna av globaliseringen? Vad kan tänkas bli konsekvenserna för svenska företag som snabbt globaliseras, för de lokalsamhällen som företagen tillhörde och för andra intressenter? Globaliseringen beskrivs leda till ökat ekonomiskt välstånd men också till ökade orättvisor och till nationell segregation (Streeten 2001). Kritiker menar att globaliseringen minskar nationalstaternas betydelse och de politiska maktthavarnas inflytande (Collste 2004). Den sägs minska demokratis effektivitet och minska medborgares möjligheter att göra sina synpunkter gällande. Lokalt kan medborgare känna en maktlöshet inför globaliseringen. Negativa konsekvenser är neddragningar av lågutbildad arbetskraft i rika länder när företagen flyttar produktion till låglöneländer (Streeten 2001). Det minskar behovet av lågutbildad arbetskraft i de tidigt industrialiserade länderna och håller deras löner nere. Det sägs ske en "brain drain" när välutbildade lämnar sitt hemland för att arbeta i företag i andra länder som betalar högre löner. En global elit kan komma att utvecklas som känner mindre för sitt hemland (Streeten 2001).

En erosion av nationella identiteter och värden diskuteras. För vissa innebär globaliseringen att de befrias från territoriella gränser medan territoriet i sig berövas möjligheten att skapa mening och identitet (Bauman 2000). Några människor skapar nya meningsfulla gemenskaper internationellt medan andra lider av den minskade rollen som deras lokala samhälle spelar. En polarisering uppstår mellan de som gynnas av utvecklingen och de som tvingas bli en del av globaliseringen. De gynnade turisterna respektive de missgynnade vagabonderna enligt Baumans (2000) språkbruk. "Turisterna reser för att de vill göra det, vagabonderna för att de inte har något annat uthärdligt val", skriver Bauman (2000, s 88) om rörligheten som globaliseringen ger upphov till. Enligt Sennet (1998) följer med globaliseringen en flexibilitet och rörlighet som påverkar människors arbetsinnehåll och identitet. Det är inte säkert att globala lösa nätverk skapar förnyelse, en "re-engineering of the company" innebär konkret ofta neddragningar i organisationen. Stora institutioner riskerar bli dysfunktionella och verksamheten tappa sin riktning när det sker stora nedbantningar. Förändring kan bli ett självändamål i sig när aktiemarknaden utövar ett tryck på företagsledningarna att visa att de är kapabla till förändring (Sennett 1998).

Globaliseringsförespråkarna argumenterar för att globaliseringen ger ett ökat välstånd (Streeten 2001). Läskunnigheten har ökat i världen och fler går i skolan än tidigare. Barnadödligheten minskar och medellivslängden ökar tack vare den ekonomiska utvecklingen. Förutom ökat välstånd och minskad fattigdom kan globaliseringen även ge större demokrati och mer individuell frihet (Norberg, J. 2001). Internationella företag hjälper till att förbättra lönenivå och arbetsmiljö i fattiga länder. Exempelvis kan kvinnoförtrycket minska i regioner som internationaliseras eftersom globaliseringen ruckar på gamla traditioner (Norberg, J. 2001). Genom utbyte med andra kulturer sprids nya ideal. Med bruten isolering genom internationell handel och internationella företag ökar kravet på ett demokratiskt styre. Bhagwati (2004) försvarar globaliseringen med liknande argument. Den ger bland annat ökat ekonomiskt välstånd, ökad kulturell mångfald, stärkt demokrati och minskar förekomsten av företeelser som barnarbete och kvinnodiskriminering. Globaliseringen har ett

mänskligt ansikte och är gynnsam, både ekonomiskt och socialt, enligt Bhagwati (2004).

Thomas Friedman (2000) skriver i "The Lexus and the olive tree" om hur globaliseringen ger en demokratisering av teknologi, finanser och information. Globaliseringen ger ny billig teknologi till många människor, den ger nya möjligheter för företag och individer att få tillgång till kapital genom de nya finansmarknaderna och globaliseringen ger genom internet och TV många tillgång till ny information. Med fri rörlighet och fri handel blir det egna landet inte så viktigt för innevånarna och på så sätt befriar globalisering och frihandel människor från lokala makthavare. Diskussionen känns igen från frihandelsvännen Leon Walras som föreslog sig själv som fredspristagare för sin forskning om frihandel med argumentet att världen blir fredligare när länder och folk handlar med varandra. "Det är omöjligt för två folk att leva av varandra om de är i krig. Och det är också omöjligt för dem att börja ett krig om de får sitt levebröd av varandra. Med ett ord: Frihandeln antar och kräver inte bara freden. Frihandeln säkrar och bibehåller freden", skrev han i ett brev till Nobels Fredspriskommitté 1909.⁷ Thomas Friedman (2000) uttrycker på ett amerikanskt sätt denna tanke som att i inget fall har två länder krigat mot varandra sedan båda länderna har fått McDonald's restauranger.

2.1.3 Påverkan i Sverige

I Sverige finns många tecken på hur landet påverkas av globaliseringen och debatten har även här tidvis varit intensiv om dess för- och nackdelar.⁸ Flera av de stora företagen har under 1990-talet gått samman med utländska konkurrenter. Astra, Stora och Pharmacia har fusionerat till att bli Astrazeneca, Storaenso och Pharmacia & Upjohn.⁹ Amerikanska bolag har köpt de båda svenska biltillverkarna. Ford har köpt Volvo och General Motors har köpt Saab. Sverige är ett av de länder i världen som allra mest påverkas av globaliseringen och som allra mest deltar i internationaliseringen av näringslivet. Sverige kommer ofta högt i rankningar över mest globaliserade nationer.¹⁰

Man kan mäta förändringen på en rad olika sätt som alla ger bilden av att det utländska ägandet ökat kraftigt i Sverige de senaste 20 åren. Antalet svenskar anställda i utlandsägda företag har ökat från runt 125 000 1980 till runt 540 000 2004.¹¹ Det betyder att utlandsägda företag svarade för 23 procent av sysselsättningen i näringslivet 2004. Det är en stor skillnad jämfört med i början av 1980-talet då andelen var drygt 5 procent. Utvecklingen kan ses illustrerad i BILD 2. Utlandsägda företag

⁷ Ur Guillet de Monthoux (1983, s 192).

⁸ En del av diskussionen om globaliseringens påverkan finns publicerad i De Geer, Borglund, Frostenson (2003).

⁹ Pharmacia & Upjohn är numera uppköpt av Pfizer.

¹⁰ Exempelvis i "A.T Kearney/Foreign Policy Magazine's Globalisation Index 2003" där Sverige rankades som nummer tre efter Irland och Schweiz. Detta enligt "Klimatet för utländska investeringar i Sverige", Rapport till regeringen 2003, Invest in Sweden Agency, Stockholm.

¹¹ Ett företag definieras som utlandsägt om mer än hälften av aktiernas röstvärde innehas av en utländsk ägare, enligt Institutet för tillväxtpolitiska studier, ITPS.

stod 2003 för hälften av exporten från Sverige och för nästan hälften av forskningen och utvecklingen.¹² Det finns en anglosaxisk dominans bland utländska företag i Sverige. Det är företag från USA som kommit att bli de största utländska ägarna av svenska företag.¹³ Företag från Storbritannien har också investerat mycket i svenska företag. 2003 arbetade drygt 100 000 svenskar i amerikansk-ägda företag i Sverige och drygt 50 000 svenskar arbetade i brittiska företag.¹⁴ Även företag från Finland, Norge, Nederländerna och Tyskland är stora ägare av svenska företag.

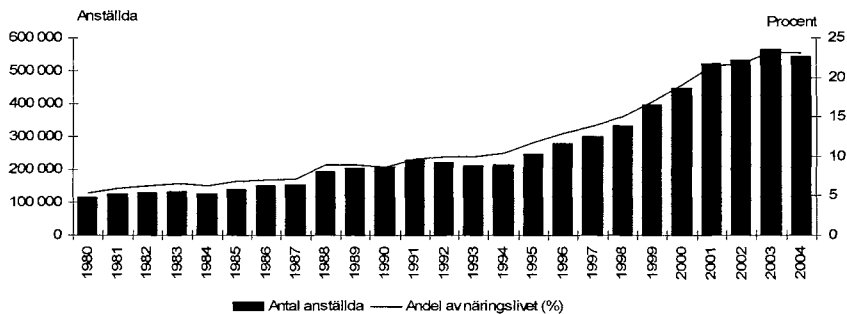


BILD 2 Antalet anställda i utlandsägda företag och deras andel av antalet anställda i näringslivet 1980-2004. KÄLLA: ITPS Utlandsägda företag 2004, ITPS 2005:006.

Det verkar finnas tecken på att utvecklingen har lett till positiva ekonomiska effekter. Modén (1998) menar att det skett en högre effektivitetsökning bland utlandsägda företag i Sverige än bland svenskägda företag i Sverige. Lönerna i utlandsägda företag är drygt 10 procent högre än i svenskägda företag i Sverige (ITPS 2004, 2005).¹⁵ Detsamma gäller för förädlingsvärdet som per anställd också är högre i de utlandsägda företagen än i de svenska.¹⁶ Det sker vanligtvis en överföring av kunskap när ett multinationellt företag köper ett lokalt företag (Blomström & Kokko 1998). ”Spill overs” från det investerande företaget kommer värdnationen till nytta i form av att exempelvis kunder och underleverantörer kommer att arbeta med ny teknologi. Ny kompetens tillförs anställda i och runt företaget bland annat i form av nya sätt att leda och administrera (Blomström & Kokko 2003).

Samtidigt så förefaller det svenska inflytandet över verksamheten att minska. Flera av de stora svenska företagen har under 1990-talet flyttat sina huvudkontor utomlands. En enkät bland svenska företagsledare 1997 visade att 49 svenska storföretag funderade på att flytta huvudkontoret utomlands inom fem år (Strandell 1998). En ny studie 2000 visade att 46 företag faktiskt hade flyttat sitt huvudkontor utomlands sedan 1997 (Strandell 2000). Denna utveckling har fortsatt 2001-2004, om än i mindre takt

¹² 2003 stod de utlandsägda företagen för 50 procent av svensk export. 2003 stod de utlandsägda företagen för 45 procent av forskning och utveckling i Sverige. Detta enligt ITPS (2005:003) och ITPS (2005:005).

¹³ 2002 stod amerikanskägda företag för 26 procent och brittiska företag för 8 procent av den totala omsättningen som genererades av utländska företag i Sverige. Detta enligt ITPS (2005:003).

¹⁴ 104 000 svenskar arbetade i amerikanska företag i Sverige 2004. Företag kontrollerade från Storbritannien sysselsatte 56 000 anställda i Sverige. Detta enligt ITPS (2005:006).

¹⁵ 2003 var skillnaden 17 procent, 2002 var skillnaden 11 procent, enligt ITPS (2005:003) och ITPS (2004:006).

¹⁶ 2003 var skillnaden 18 procent och 2002 var skillnaden 17 procent, enligt ITPS (2005:003) och ITPS (2004:006).

(Axelsson, Löf & Strandell 2003, Mattila & Strandell 2006). Företagens ökade internationalisering med ökat utländskt ägande och en större andel utländsk verksamhet är anledningar bakom förändringarna (Strandell & Löf 2003). Företagen har ett behov av goda kommunikationer och en närhet till internationella kunder, leverantörer och konkurrenter (Braunerhjelm et al 2001). Det finns ett behov av att enkelt kunna rekrytera utländska nyckelmedarbetare. Skillnader i bolagsskatt och individuell beskattning inverkar också.

Närheten till internationella aktieägare påverkar också huvudkontorets lokalisering (Pratten 2001). Det är attraktivt för börsnoterade företag att befinna sig nära ett finansiellt kluster av kapitalmarknader, investmentbanker och finansiella media. Kontakten med finansanalytiker och media förbättras vilket kan leda till en större uppmärksamhet och en bättre analys av företagets aktie (Pratten 2001). Var huvudkontoret ligger påverkar samhällsekonomin på en rad sätt. Huvudkontoret är ett kompetenscentrum där strategiska beslut tas om den operativa verksamheten, vilket kan gynna närmiljön (Braunerhjelm et al 2001). Huvudkontoret har också länkar till service sektorer i närmiljön och bidrar positivt till dessa branscher. Huvudkontor rymmer ofta personer som lyckats i karriären och en flytt av huvudkontor kan orsaka en brain-drain för lokalsamhället (Braunerhjelm et al 2001). Ett stort huvudkontor ger också betydande skatteintäkter till lokalsamhället.

Globaliseringen verkar också ha lett till en förändring i de svenska styrelserummen, det blev under 1990-talet fler utländska personer i de svenska börsbolagsstyrelserna. År 2000 var drygt 10 procent av styrelseledamöterna i svenska börsbolag utländska medborgare, vilket var en dubbelt så hög andel som 1996.¹⁷ 2005 hade andelen ökat till drygt 13 procent. Investors förre ordförande Percy Barnevik beskrivs ha varit drivande i denna förändring. Enligt ett internt PM som Percy Barnevik skrev 1998 om styrelsearbetet i de företag som Investor hade inflytande över, så behövde antalet utländska styrelseledamöter öka.¹⁸ I Investors årsredovisning 1997 skrev han om styrelsesammansättningen: "Viktigast i Sverige är f.n. dock att öka andelen kvalificerade utlänningar".¹⁹ Det skulle helst vara två eller tre stycken i varje styrelse. Anledningen var att svenska företag har en stor del av försäljningen, produktionen och även ägandet utomlands. Jag upplevde själv Percy Barneviks engagemang och självklara argumentation för internationaliseringen av styrelser i svenska företag när han vid ett intervju tillfälle skrev ned på ett anteckningsblock de förändringar i styrelserna som gjorts i Wallenbergssfärens företag på hans initiativ.²⁰ Vad gäller uppköpta företag så får fackförbunden ofta mindre att säga till om (Hyllman & Gunnarsson 2004). Fackets representanter har rätt att sitta i styrelsen i det svenska dotterbolaget men oftast inte i det köpande företagets styrelse. Fackföreningars rätt till styrelserepresentation är inte lika vanlig i andra länder som i Sverige.

¹⁷ Enligt Sundin & Sundquist (1996, 2000, 2005). Andelen utländska styrelseledamöter i procent i svenska börsbolag har ökat från 4,6 procent till 10,6 procent under åren 1996-2000. 2005 var andelen 13,6 procent.

¹⁸ Barnevik, P. "Ägarrollen i förändring – utveckling av aktivt ägande", Promemoria, 1998-01-14.

¹⁹ Investor Årsredovisning, 1997, s 4.

²⁰ Radiomanus, Ekot "Utlänningar får mer makt", 2001-03-01.

Vi kan i Sverige också se exempel på att negativa effekter på lokalsamhället har uppmärksamats i media. I debatten uppmärksammas ofta flytt av produktion till andra länder (Mattila & Strandell 2006). Ett exempel är att av runt 25 000 svenska jobb som berörts av omstruktureringar 2005 rörde runt 4000 av dem omlokalisering från Sverige, enligt vad media rapporterat om (Mattila & Strandell 2006). Några omflyttningar av produktion har fått extra stort utrymme, såsom telekomföretaget Flextronics flytt av den inköpta svenska produktionen utomlands från 2001 och framåt, eller när Avesta Polarit stängde järnverket i Degerfors 2001 och istället ökade produktionen i Sheffield.²¹ Ett annat uppmärksammat exempel var när kyl- och frysskåpsproducenten Carrier Refrigeration i augusti 2001 meddelade att företaget stängde sin fabrik i Arvika och flyttade hela produktionen till Ungern. En av Arvikas största arbetsgivare försvann och drygt 200 personer blev av med jobbet.²² Fabriken var tidigare svenskägd som en del av Electrolux, men såldes till amerikanska Carrier. Jag bevakade händelsen för Sveriges Radios räkning och kommer ihåg de kraftiga reaktionerna från intressenterna runt företaget. Särskilt väl kommer jag ihåg hur utsatt den lokala fabrikschefen var.²³ Han hade inte varit med och fattat beslutet. Han fick bara faktum meddelat men det var han som fick ta emot kritiken från anställda och andra lokala intressenter när han tvingades förklara den högre ledningens beslut. Han var en person uppvuxen i Värmland och hade sin förankring där och inte i storföretagets internationella nätverk.

Diskussionen om globaliseringens effekter i Sverige verkar alltså stämma ganska väl överens med en generell diskussion av globaliseringen. Den beskrivs ge ekonomiska fördelar som ökad effektivitet, ökat förädlingsvärde och högre löner, men också minskat inflytande när fackförbund och lokal ledning tappar inflytande, samt en påverkan på det lokala när huvudkontor och fabriker flyttas.

2.1.4 En ökad aktieägarstyrning?

Det finns också andra konsekvenser som har att göra med globaliseringen. Henrekson & Jakobsson (2001) väcker frågan om ett ökat utländskt ägande innebär en förändrad ägarstyrning av svenska företag. Det sker en påverkan av en ny typ av ägarstyrning som bryter mot en svensk korporativism och där ägarna i större utsträckning anses vara viktigare än andra intressenter. ”Fram tills nyligen har svenska företag verkat i en korporativistisk miljö där kapitalmarknader och aktieägarvärde har spelat en underordnad roll”, skriver Henrekson & Jakobsson (2001, s 29). Enligt dem har korporativism varit kännetecknande för svensk ekonomi. Centrala löneförhandlingar och trepartsförhandlingar mellan regering, företag och fackföreningar har varit utmärkande. Detta är något som beskrivs förändras genom ett ökat utländskt ägande, ett större inflytande från aktiemarknaden och genom förvärv och fusioner med utländska företag.

²¹ Se exempelvis TT, ”Svenska jobb flyttar österut”, 2001-08-28.

²² TT, 2001-08-28, ”218 jobb bort i Arvika när Carrier flyttar till Ungern”.

²³ Radiomanus, Ekot, Sveriges Radio ”Värmlandsvarsel”, 2001-08-29.

Här väcks frågan om konvergens. Henrekson & Jakobsson (2001) hänvisar till Tinbergens (1961) hypotes att öststatsekonomierna och de västerländska ekonomierna skulle konvergera till en blandning med en ökad grad av socialism. Sverige sågs som ett ledande land i den processen. Efter kommunistregimernas fall i Östeuropa har det synsättet förändrats. Det sker nu istället en konvergens mot en anglosaxisk form av kapitalism (Henrekson & Jakobsson 2001). Ett uniformt system av en liberal marknadsekonomi utvecklas. Det är något som Henrekson & Jakobsson (2001) kallar för en "Greenspan-konvergens" efter chefen för den amerikanske centralbanken Alan Greenspan. "Policies i de industrialiserade länderna har gått från Tinbergen konvergens till Greenspan konvergens", skriver Henrekson & Jakobsson (2001, s 30). En "Washington konsensus" kommer i större utsträckning att utgöra basen för det ekonomiska tänkandet, där de Washington baserade institutionerna IMF och Världsbanken ses som drivande aktörer (Collste 2004). Internationella förvärv och fusioner med svenska företag som en part skulle enligt detta synsätt bidra till att föra Sverige och svenska företag djupare in i en liberal marknadsekonomi med en ökad påverkan från en anglosaxisk form av kapitalism.

Det finns många andra som också uttrycker tankar om konvergens (Zander, U. 2002). Globaliseringen ses av en del som en ostoppt kraft som leder till en homogen värld där lokala skillnader minskar. Francis Fukuyama argumenterar i "The end of history and the last man" (1992) för att en liberal demokrati har segrat i kamp med andra ideologier efter Berlinmurens fall och slutet på det kalla kriget. Kenichi Ohmae beskriver globaliseringen som en "oundviklig och välsignelsebringande process" (Collste 2004, s 17). Det är en konvergens som utmanar nationalstatens roll. Ohmae pekar på regionernas ökade roll som en effekt av globaliseringen i "The end of the nation state" (1995). Men frågan om det sker en global konvergens eller inte är vida omdiskuterad (Zander, U. 2002). Alla håller inte med om att världen går samman i en liberal kapitalistisk världsekonomi. Istället anses utvecklingen gå mot att olika samhällstyper samexisterar istället för ett globalt homogent samhälle utvecklas.

Robertson (1992) ser globaliseringen som en motsägelsefull kulturell och idémässig process och nämner tanken om "glokalisering", en kombination av det lokala och globala. Det lokala och globala samexisterar, människor är bundna av det lokala men det lokala påverkas av det globala (Collste 2004). Det sker en simultan process av homogenisering och partikularisering (Robertson 1992, Collste 2004). En ökad globalisering kan också leda till en ökad specialisering för länder när globala företag försöker integrera nationella, regionala och lokala specialiseringar i sin innovationsprocess (Glimstedt & Lange 1998). Det anses finnas en möjlighet för länder att behålla sina egna karaktärer och kapitalismen tillåter nationella skillnader att vara kvar, snarare än att alla ekonomier konvergerar till en enda institutionell struktur. Det visar bland annat en jämförelse mellan hur olika nationella arbetsmarknader fungerar, enligt Freeman (2000). Hirst & Thompson (1996) pekar på att det finns möjligheter att reglera finansmarknader och andra globala marknader. De flesta transnationella företag är fortfarande främst nationellt baserade och direktinvesteringarna och handeln är främst koncentrerade till de avancerade industriländerna.

Själva konvergensdiskussionen i sig är inget som denna avhandling kommer att hantera. Jag har ingen ambition att påvisa konvergens eller inte i avhandlingen och den diskussionen befinner sig inom ett ämnesområde som ligger utanför mitt företagsetiska område. Man kan ändå hänvisa till John Dunning (2005) syn på globaliseringen som att ge både konvergens och divergens, både uniformitet och mångfald och både "Yin" och "Yang". Det positiva "Yin", kan vara högre inkomster, kunskapsöverföring, öppnande av nya marknader och ökad dialog och förståelse, medan det negativa "Yang", kan vara volatilitet, osäkerhet och en omvälvande påverkan på människors liv (Dunning 2005).

2.2 Förvärv och Fusioner

2.2.1 Förvärv och fusioner och aktieägarvärde

Internationella förvärv och fusioner kan alltså sägas vara en del av globaliseringen. Genom ett förändrat ägande kan det komma att ske en påverkan av ägarstyrningen och intressentrelationerna i riktning mot en "shareholder value" syn på företaget (Henrekson & Jakobsson 2001). Det kan ske genom att företag som säger sig vara aktieägarvärdesorienterade köper eller går samman med andra företag (Tainio et al 2001, Jurgens et al 2000). Det finns en förväntan på att förvärv och fusioner ska skapa ett ökat aktieägarvärde, i samband med att förvärv och fusioner presenteras så framställs de oftast som värdeskapande för ägarna (Hellgren et al 2003). Förväntan om att snabbt skapa aktieägarvärde gör att tidsramen för förvärv och fusioner blir allt kortare. Aktieanalytiker, fondförvaltare och ekonomijournalister följer noga om de löften som ges verkligen hålls (Tainio et al 2003). Att nå snabba kostnadssynergier och producera snabba resultat på kort sikt är lockande för strateger bakom fusioner (Hellgren et al 2003). Aktieägarnas intressen verkar dominera över andra intressenters intressen i förvärvs- och fusionssituationer (Tainio et al 2003). Det är i dessa situationer som företaget måste formulera sina strategier och då uttrycks ofta det som måste uttryckas för att skapa förtroende på aktiemarknaderna, nämligen aktieägarvärdesorientering. Eftersom ledningen också hålls ansvarig för sina löften kan fusions- och förvärvssituationen fungera som en start på en process av aktieägarvärdesorientering (Tainio & Lilja 2003).

Det finns exempel på detta i Finland. Vid fusionerna av UPM och Kymmene samt Stora och Enso ville företagen signalera till de internationella finansmarknaderna att de är aktieägarvärdesorienterade och på så sätt attrahera nya investerare (Tainio & Lilja 2003). När Stora gick samman med Enso 1998 var retoriken av aktieägarvärde tydlig och det nya företaget presenterades som att "först av allt vara ett attraktivt alternativ för globala investerare" (Tainio & Lilja 2003, s 81). Ledningens retorik ändrades från att betona investerings- och produktionseffektivitet till att betona vikten av att skapa aktieägarvärde. Genom dessa fusioner ökade påverkan av "shareholder value" konceptet inom det finska näringslivet (Tainio & Lilja 2003). Även Nokia har

fungerat som en katalysator för aktieägarvärdesorientering i Finland. Det skedde inte genom ett förvärv eller en fusion utan genom att organiskt växa och internationalisera sig av egen kraft. Genom att skapa en ny vision för sin verksamhet och genom att vända sig till internationella investerare via en notering av aktien på New York börsen kunde Nokia få pengar till expansion. Genom att anamma en aktieägarvärdesorientering blev Nokia en förebild för andra finska företag (Tainio & Lilja 2003).

Processen av aktieägarvärdesorientering kan alltså ske utan att en av parterna kommer från en uttalad aktieägarvärdesorienterad miljö. Även om det är två parter från samma bakgrund som går samman förväntas de som globala aktiemarknadsnoterade företag omfatta idén av aktieägarvärdesorientering. Om de tar klivet in i aktieägarvärdesorienteringsdiskursen ökar förtroendet från investerare. Då agerar de också som förebilder för andra företag och påverkar på så sätt näringslivet i sina hemländer. Även företag som inte blir uppköpta utsätts ändå för trycket av aktieägarvärdesorientering eftersom de vill attrahera samma investerare som de fusionerade eller uppköpta företagen (Tainio et al 2001). De deltar i samma konkurrens om investerare som de företag som blivit mer aktieägarvärdesorienterade genom förvärv och fusioner.

2.2.2 Problematiska hinder för integration

Förvärvs- och fusionssituationer kan alltså ses som en arena för att skapa förändring. Men att skapa en sådan förändring är inte oproblematiskt, tvärtom. Det finns mycket i en sådan process som kan hindra en förändring. Det är viktigt att ha i bakhuvudet när man gör studier i fusionerade eller förvärvade organisationer. Integrationen har en viktig roll att spela för hur det går för det nya företaget och om förnyelse kan skapas (Haspeslagh & Jemison 1991). Det verkar vara mycket i den processen som är svårt att hantera.

Förvärv och fusioner beskrivs ofta som finansiellt misslyckade (Pritchett 1985, Buono & Bowditch 1989, Cartwright & Cooper 1990, Kleppstö 1993). Sirower (1997) visar i en studie över förvärv rörande amerikanska börsbolag 1979-1990, att i två av tre fall, så sjönk värdet på det förvärvande företaget genom förvärvet. De synergivinster som antas uppstå överskattas av de köpande företagen, svårigheterna med integrationen underskattas och förvärvet sker därför till ett för högt pris. Andra uppskattningar ger vid handen att runt 50 procent av alla förvärv och fusioner anses vara finansiellt misslyckade (Kleppstö 1993, Pritchett 1985).

Ohlenschlaeger et al (2003) visar i en studie om uppköp i Danmark att rationaliseringar efter uppköpet inte ger någon tydlig effekt på lönsamheten utan att de snarare riskerar att minska intäkterna. Det är i första hand rationaliseringar i de uppköpta företagen som har en negativ effekt. Det som kan ge ökade intäkter är resursöverföring mellan företagen, vanligen från det köpande till det köpta företaget och kan röra bland annat administrativa system, ledarskapskompetenser,

funktionskompetenser och nätverksrelationer. Slutsatserna kan jämföras med resultaten från Caprons (1999) studie som rörde drygt 250 förvärv och fusioner mellan amerikanska och europeiska företag. Den visade också att det fanns stora risker med att göra neddragningar i det uppköpta företaget och att det allvarligt kan påverka det finansiella resultatet av fusionen.

Man måste ta dessa mätningar av huruvida en fusion varit framgångsrik eller inte med en nypa salt. Det är svårt att veta hur företagen hade utvecklat sig var för sig. Om fusionen verkligen varit finansiellt lyckad eller inte är ju svårt att säga eftersom man inte vet hur situationen hade varit för de två företagen om de inte hade gått samman (Vaara & Tienari 2002). Det allmänna affärsklimatet runt fusionen påverkar i hög grad resultatet av fusionen (Löwstedt et al 2003). Om konjunkturen är stark och vinsterna stiger så ökar oftast värdet på företaget och då ser fusionen lyckad ut. Om konjunkturen är svag och efterfrågan på företagets produkter och tjänster sjunker så ser ju fusionen mindre finansiellt lyckosam ut. Konjunkturen kan också ha en stor påverkan på integrationsprocessen. Fokus kan skjutas från planerade integrationsstrategier och aktiviteter när ledningens ögon hamnar på den vardagliga affären och de beslut som måste fattas när företaget går sämre (Löwstedt et al 2003). Integrationsfrågorna kan komma i skymundan eftersom det uppstår ett behov av att snabbt lösa en kris i rörelsen.

Även motsatsen kan inträffa, visar Vaara (2001) i en fallstudie om den misslyckade fusionen mellan svenska SKF och finska Ovako. Fusionen avbröts efter några år på grund av starka spänningar inom företaget. Om det går väldigt bra för det nya företaget kan det också göra att de ursprungliga integrationsstrategierna kommer i skymundan. Aktörerna kan få en falsk bild av att allt går bra även i fusionsarbetet. I fallstudien drog detta uppmärksamheten ifrån de svåra konflikter som fanns i organisationen och gjorde dem värre. När sedan en nedgång kom i konjunkturen fanns så stora motsättningar att det inte gick att hantera situationen.

Konjunkturen och dess påverkan på företagets produktmarknad verkar alltså vara något som kan påverka också våra studier. Några av företagen verkar, som vi kommer att se, i en försämrad konjunktur medan andra upplever en förbättring av konjunkturen och marknadssituationen.²⁴

2.2.3 Kultur och värden påverkar

Det spelar också roll hur kulturfrågorna hanteras i integrationen (Larsson 1991, Haspeslagh & Jemison 1991, Cartwright & Cooper 1993, Kleppestö 1993, Sirower 1997). Möjligheten att nå målen med förvärvet eller fusionen är delvis kopplade till om den nya ledningen kan skapa en smidig integration. Att få ett uppköpt företag att fungera i en internationell organisation underlättas om de anställda på ett smidigt sätt

²⁴ Med konjunktur avses här en avtagande efterfrågan av företagets produkter beroende på en allmänt försvagad efterfrågan i branschen. Det är alltså efterfrågan på företagets produktmarknad som avses, men den är ofta i fallstudierna knuten till en förändring i makromiljön.

anpassar sig till nya arbetssätt, till nya rutiner och till nya sätt att tänka. Om ledningen inte kan hantera integrationsfrågorna finns risken att målen inte går att nå och att det blir stora problem med samarbetet. Vanliga problem är en brist på ledarskap där inga nya ledare artikulerar en ny vision för de sammanslagna organisationerna, en determinism som får anställda att hålla sig fast vid det gamla samt osäkerhet, rädsla och självbevarelsedrift som skadar förvärvet eller fusionen (Haspeslagh & Jemison 1991).

Ofta innebär förvärv och fusioner mycket starka påfrestningar för de inblandade medarbetarna (Schweiger et al 1987, Buono & Bowditch 1989, Kleppstö 1993). De kan leda till ett allmänt motstånd mot förändringar och till att folk slutar. En förlorad identitet kan ge upphov till sorg och saknad (Schweiger et al 1987). Ilska, förnekande och en känsla av orättvishet är andra vanliga reaktioner. Det kan uppstå en oro på grund av en brist på information. Av självbevarelsedrift skaffar sig vissa medarbetare privata agendor med målet att själva överleva förändringarna (Schweiger et al 1987). Andra säger upp sig och lämnar företaget. Hela familjen kan påverkas av de bekymmer som en anställd kan känna i en förändringsprocess (Schweiger et al 1987). Det är vanligt med reaktioner hos medarbetare som osäkerhet och oro, sorg och saknad, och minskat förtroende gentemot företaget (Buono och Bowditch 1989). Dessa reaktioner kan ta en stor del av medarbetarnas energi. Påfrestningarna kan särskilt vara stora hos chefer och medarbetare hos den uppköpta parten om förvärvet är fientligt och syftet är att i stor utsträckning förändra den köpta verksamheten (Cartwright & Cooper 1990).

Orsakerna till dessa kraftiga reaktioner beror ofta på ett instinktivt motstånd mot förändringar, en förändrad tillhörighet, statusförlust och kaos (Kleppstö 1993). Många motsätter sig förändring av naturen, nästan oavsett om det är bra eller dåligt. Medarbetare kan känna att de inte kan kontrollera situationen och kan uppleva ett intrång i deras integritet, frihet och handlingsutrymme (Kleppstö 1993). Det kan vara en statusförlust att bli uppköpt och den tidigare ledningen förlorar i inflytande. Det köpande företaget kan upplevas som fientligt. Missnöje och kaos kan uppstå när tidigare tolkningar om historia, omgivning och framtid ska göras om (Kleppstö 1993). Typen av integration spelar roll (Haspeslagh & Jemison 1991). Om integrationen innebär en absorption av en organisation eller om ambitionen är att skapa en symbios av två organisationer, ställs andra krav än om tanken är att i stor utsträckning bevara organisationerna som de är eller lämna dem helt orörda (Haspeslagh & Jemison 1991).

En medvetenhet från aktörerna om de potentiella problemen verkar också underlätta för en smidig integration. Ett centralt begrepp här är ackulturation (Nahavandi & Malekzadeh 1988). Ackulturation kan ses som grupper vilja att ge upp sina egna kulturer för att skapa något nytt. Det är något som är särskilt aktuellt när det gäller uppköp där ett av företagen har en dominant position. Larssons (1991) och Larsson & Risbergs (1997) genomgång av fallstudier av förvärv och fusioner visar att det kan vara viktigare hur integrationen görs än hur de olika kulturerna ser ut. Det finns en fara i att underskatta hur svårt det är att förena kulturer om de till är synes lika varandra.

Det som verkar lika på ytan kan dölja stora skillnader på djupet. Ackulturationen kan gå bättre vid internationella fusioner än vid inhemska fusioner med till synes likartade kulturer, om ledningen i de internationella bolagen tar integrationsfrågorna på allvar (Larsson 1991).

Det är inte alltid så att en kultur helt tar över en annan utan ofta sker det en anpassning av två kulturer till något nytt, en form av en ny framförhandlad kultur (Brannen & Salk 2000). Det internationella företagets kultur, värden och symboler översätts till lokala förhållanden och kommer att betyda något annat i den lokala miljön (Brannen 2004). Det globala anpassas till det lokala och till en ny kontext, det omtextualiseras. Sådana exempel kan man se i amerikanska Disney:s verksamhet i Japan och Frankrike (Brannen 2004) eller i svenska Ikea:s verksamhet i Frankrike och Canada (Salzer-Mörling 1998). Denna anpassning kan innebära fördelar och leda till något bättre. Genom att bygga på lokala värden kan produktiva, effektiva och stödjande gemenskaper skapas runt det nya, vilket d'Iribarne (2002) pekar på i sina studier av Danones verksamhet i Mexico och Sgs-Thomsons verksamhet i Marocko. Nya anpassade sätt att tänka och arbeta kan skapas som inkluderar både det globala företagets arbetssätt och det lokala företagets kultur, där det nya tillskrivs värden som passar in i det lokala och där man rättfärdigar det nya sättet att arbeta med lokala argument (d'Iribarne 2002).

Av ovan diskussion kan vi se att i vilken utsträckning nya sätt att tänka och arbeta kan spridas i organisationen i ett uppköpt eller fusionerat företag är delvis kopplat till hur integrationsfrågorna hanteras. Om integrationen går smidigt och många av de negativa reaktionerna uteblir, underlättar det troligen införandet av nya sätt att tänka. Samtidigt kan föreställningarna i det globala företaget komma att anpassas till det lokala och till svenska. Det sker inte med nödvändighet en konvergens till något nytt, utan det kan komma att ske en anpassning till en form av hybrid av de två föreställningsvärldar som möts.

2.3 Företagsetik

2.3.1 Avhandlingen som en del av företagsetiken

På vilket sätt rör sig då denna avhandling inom ämnet företagsetik? Vilka delar av det företagsetiska fältet handlar denna studie om och vad är företagsetik? Jag kommer nedan att placera in denna avhandling i det företagsetiska landskapet.

Företagsetik är ett brett ämne. Vanliga frågor man kan läsa om i företagsetisk litteratur är exempelvis kapitalismens moraliska argument, företagets samhällsansvar, företagets ansvar gentemot sina intressenter, värderingsstyrt ledarskap och etiska investeringar (se exempelvis Bowie 2002, Frederick 2002, Zsolnai 2002). Dessa och många andra frågor inom ämnet företagsetik kan delas in i en makro-, meso- och mikronivå (De Geer 2003, Brytting & Egels 2004). På den övergripande makronivån diskuteras

relationen mellan företag och samhälle. Det är en diskussion på en samhällsnivå. Den rör bland annat företags sociala ansvar och samhällsansvar. Globaliseringsfrågor återfinns här. Här diskuteras bland annat de initiativ som organisationer tagit för att få företag att ta socialt ansvar, exempelvis FN:s initiativ Global Compact och EU-kommissionens "Green Paper" om Corporate Social Responsibility, CSR (De Geer 2002). Det är på en makronivå som den övergripande diskussionen kring CSR återfinns. Här finner vi också diskussionen om företag som en samhällsmedborgare, Corporate Citizenship (Crane & Matten 2005).

På mesonivån finns bland annat företags relationer till andra intressenter inklusive de egna anställda. Det är en diskussion på företagsnivån, på organisationsnivån. Ett företags strategier för att hantera sina intressentrelationer återfinns här. Det är frågor som rör "stakeholder management" (Freeman 1984). Här diskuteras exempelvis konflikter mellan aktieägare och andra intressenter, vilka andra intressenter företaget ska ta hänsyn till och vad som är legitima krav på företaget från intressenter. Här återfinns också diskussionen om företags behov att redovisa inte bara ekonomiska resultat utan även sociala och miljömässiga resultat, "The tripple bottom line" (Elkington 1997). Diskussionen om att en god etik och goda intressentrelationer stärker varumärket återfinns också här (Kotler & Lee 2005). På mikronivån handlar det om en mer individnära etik. Det rör individens egen etik och de moraliska ställningstaganden som individen gör. Här diskuteras bland annat moralisk kompetens och föredömlighet som ledare (Brytting 2001). System för att hantera individers etik i organisationer återfinns här och etiskt ledarskap finns på denna nivå (Driscoll & Hoffman 2000). Etik vid rekryteringar och uppsägningar, diskrimineringsfrågor och yrkesetiska frågor tillhör också mikronivån (Brytting & Egels 2004).

Man kan urskilja tre ambitionsnivåer i sättet att se på ämnet företagsetik (De Geer 2002, Ulrich 2002). För det första kan man se företagsetiken som en "smörjolja" i systemet. Något som underlättar för att göra affärer. Det är en funktionell företagsetik. För det andra finns en korrektiv företagsetik, något som rättar felaktigheter om det begåtts några och som förhindrar nya genom att rätta till missförhållanden. För det tredje finns en integrativ företagsetik där man diskuterar grunderna för ekonomisk verksamhet och där man ifrågasätter rationaliteten i det ekonomiska systemet. Det finns också en skillnad mellan en normativ och en deskriptiv syn på företagsetik (Donaldson & Dunfee 1999). Den deskriptiva etiken går ut på att förklara etiskt beteende. Det kan exempelvis ske genom empiriska studier som beskriver de moraliska val som görs och varför de görs. Det handlar om att beskriva vilken etik som finns och diskutera dess konsekvenser för att skapa förståelse snarare än för att förändra. Den normativa etiken däremot går ut på att tycka om vad som är rätt och fel och guida andra om vad de bör göra.

Man kan också urskilja tre diskurser där ämnet företagsetik behandlas olika och betyder olika saker för aktörerna. Det är den akademiska, den kommersiella och den politiska diskursen. I den akademiska diskursen, som ju denna avhandling tillhör, använder vi begreppet företagsetik som ett paraply enligt makro-meso-mikro nivåerna. Inom den kommersiella diskursen i näringslivet har bland annat CSR fått stort

genomslag som begrepp. CSR har blivit till en produkt som standardiserats och genom konsultbyråers hjälp implementeras i ett företags verksamhet. Samma sak gäller för begreppet "Sustainability" där strategier för hållbart företagande och hållbarhetsredovisningar är vanliga konsultprodukter. Storföretag och konsultbyråer är de främsta aktörerna här. Inom den politiska diskursen, debatteras ofta företagsetik utefter en politisk höger-vänster skala. Här debatteras från en ideologisk utgångspunkt frågor som reglering av företag, vinstmotivets legitimitet och behovet av tillväxt.

En annan skiljelinje vad gäller företagsetik gäller skillnaden mellan en filosofisk utgångspunkt och en företagsnära utgångspunkt. Den kan sägas illustreras av Brytting och Egels (2004, s 6-7) två definitioner på svensk företagsetisk forskning. För det första: "Företagsetik behandlar fenomen inom det ekonomiska livet utifrån ett moralfilosofiskt perspektiv med användning av en moralfilosofisk begreppsapparat". För det andra är företagsetisk forskning: "...forskning som behandlar relevanta företagsetiska frågor, dvs. etiskt kontroversiella eller uppmärksammade delar av näringslivets praktik". I en företagsnära studie utgår alltså forskare från näringslivets vardag och diskuterar frågor som är kopplade till denna vardag, ofta med hjälp av en litteratur inom företagsetik och filosofi. Med en filosofisk utgångspunkt utgår betraktaren från moralfilosofin och tillämpar den på näringslivsfrågor. Företagsetik blir då en form av tillämpad etik såsom medicinsk etik eller pressetik.

En illustration över det företagsetiska landskapet kan ses i BILD 3. Om man ska positionera in oss själva inom företagsetikens fält så kan undervisningen och forskningen på CEE sägas ha haft inriktningen av en deskriptiv företagsetik med syfte att skapa förståelse för företagsetiska frågor så denna kunskap ska kunna komma till användning i företag och affärer. Det är alltså en funktionell och till viss del korrektiv företagsetik snarare än en integrativ. Samma sak gäller i stort sett för den här avhandlingen. Avhandlingens ämne är ett som diskuterats mycket i näringslivets praktik och även om jag använder en företagsetisk begreppsapparat så är tonvikten vid det praktiska och det empiriska stor. Avhandlingens fokus rör frågor som främst återfinns på företagsetikens meso-nivå, genom diskussionen om företags relationer till olika intressenter. Globaliseringsdebatten är en diskussion på makronivå, medan diskussionen om huruvida det sker en påverkan på enskilda individers värderingar sker på en mikro nivå.

Sammanfattningsvis kan man säga att denna avhandling i analogi med BILD 3 är ett uttryck för en akademisk, funktionell, företagsnära och deskriptiv syn på företagsetik med en diskussion som oftast befinner sig på en mesonivå.

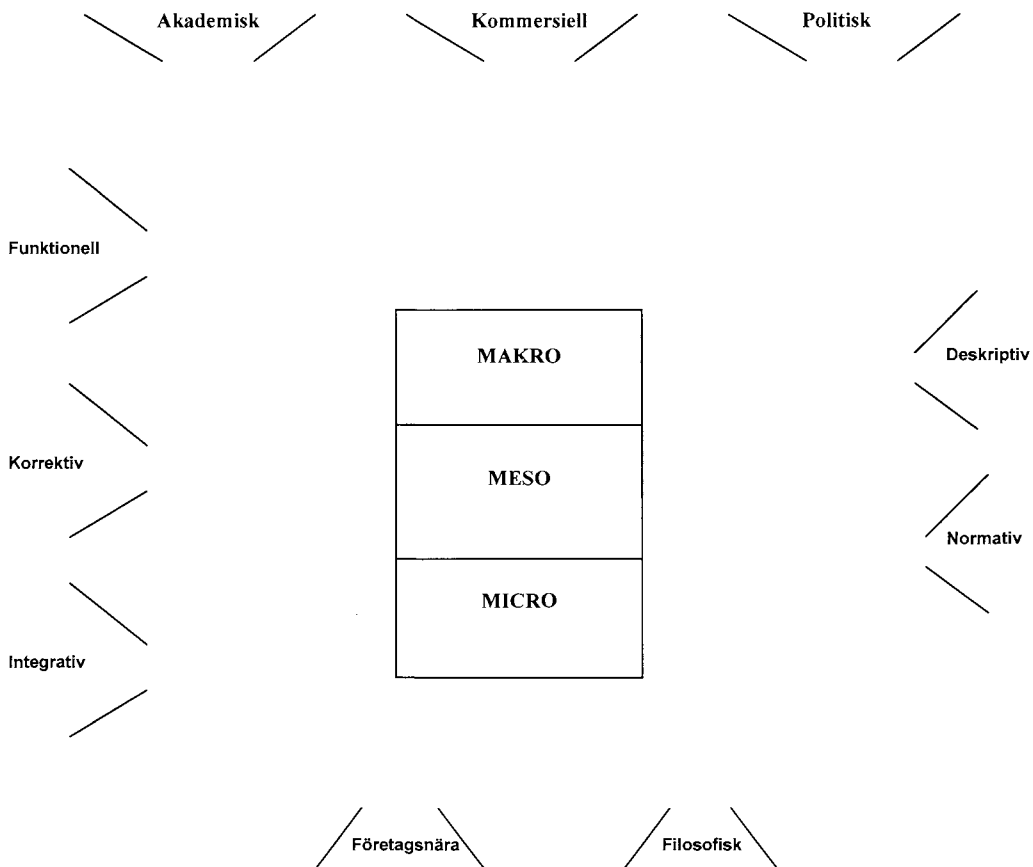


BILD 3 Ett landskap av synsätt på företagsetik

Företagsetiken bygger på en moralfilosofisk grund och hanterar dels värdeteori och dels normteori (De Geer 2002). I värdeteorin diskuteras bland annat värdehierarkier där värden rangordnas efter vad som för en aktör är viktiga respektive mindre viktiga värden. Man kan här skilja mellan instrumentella och intrinsikala värden. Normteorin rör olika etiska principer som konsekvensetik, pliktetik, dygdeetik och dialoetik. Inom företagsetiken så använder man delvis andra komponenter än inom exempelvis organisationskulturområdet, såsom normer, dygder, värden, värderingar och värdegrund. En norm kan sägas vara en kollektiv förväntan på ett beteende (van Luijk 1994). Värden kan ses som kollektiva representationer om vad som konstituerar ett gott liv eller ett gott samhälle, såsom hälsa eller självrespekt (van Luijk 1994). Dygder är karaktärsegenskaper, en karaktär som behagar både andra och en själv (Solomon 1992). Dygder i en organisation kan exempelvis vara ärlighet och lojalitet. En dygd är något som har värde i sig själv. En handling måste inte ske enbart för att få en extern belöning utan också för att få en inre belöning. Det kan vara att överträffa sig själv, att göra något för den egna saken skull, för att det är bra i sig självt (MacIntyre 1985).

En värdering kan ses som en föreställning om vad som har ett värde (Trollestad 2000). Värde förknippas med något som har ett värde, medan en värdering är något som en person har när personen omfattar eller tar avstånd från ett värde (Philipson 2004). En värdegrund kan förstås som ett system av gemensamma värderingar som finns eller som medlemmarna i organisationen vill skapa (Trollestad 2000). En värdegrund kan beskrivas som ett aktivt konstruerat system av värderingar som baserar sig på underliggande värden (De Geer 2003). Värdegrunden är en uppsättning värden som ger ett innehåll till företagets etik och värdegrunden knyts ofta till en vision skapad utifrån vissa grundläggande värden (Philipson 2004). Den kan ses som en formulerad plattform av värden som utgör en gemensam grund som de flesta kan ställa upp på. Inte sällan formuleras en sådan värdegrund av ledningen i samarbete med medarbetare för att beskriva vilka värderingar organisationen står för. Det är ett sätt att ta ut en gemensam "kompassriktning" (Philipson 2004). Värdegrunden ger en stadga åt organisationen och används ofta instrumentellt i syfte att skapa en samling kring vissa "core values" som man vill stå för. Något som också ofta kommuniceras till omgivningen.

2.3.2 Skillnader i synsätt mellan USA och Europa påverkar

En beskrivning av företagsetikens utveckling rymmer en tydlig skillnad vad gäller synen på företagsetik mellan USA och Europa (Spence 2002). För många amerikanska företag är ett företagsetiskt tänkande viktigt, men inte på samma sätt som för europeiska företag. Det är en viktig skillnad som särskilt förtjänar att uppmärksammas i den här avhandlingen och som rör intressentrelationerna.

Några av de tidigaste referenserna till företagsetik dateras tillbaka till 1700- och 1800-talen, men den moderna utvecklingen av ämnet startade i USA på 1980-talet (Morsing & Pruzan 2002). Redan 1976 startade ett av de första centrumen för företagsetik i USA, "Center for Business Ethics at Bentley College" (Driscoll & Hoffman 2000).

Watergate skandalen 1973 väckte en intensiv debatt kring etikfrågor i offentliga och privata organisationer i USA och blev en katalysator för företagsetik när fokus riktades på rapporterings- och redovisningsstrukturer i organisationer (Nash 1994, Hoffman 2005). Anklagelser om korruption och bedrägeri inom försvarsindustrin ledde till att branschen 1986 tog fram riktlinjer för etikprogram i försvarsföretag som kom att stå som modell för andra amerikanska företag, "The Defense Industry Initiative on Business Ethics and Conduct, DII" (Driscoll & Hoffman 2000). "Ethics Officers Association" bildades 1992. Det är en organisation för etikansvariga i amerikanska företag, sådana som ofta tillkommit som ett resultat av DII. Denna organisation har fått stort inflytande och genomför tillsammans med Bentley College träning av etikansvariga i amerikanska företag.

En viktig anledning till ämnets utbredning i USA är att det finns en efterfrågan på kunskap om företagsetik från det amerikanska näringslivet. Det juridiska systemet i USA har haft en stor inverkan, det finns ett legalistiskt förhållningssätt till företagsetiken (Vogel 1992). 1991 antogs nya juridiska riktlinjer för hur domstolar ska döma i mål som rör felaktigt beteende i företagsorganisationer, "Federal Sentencing Guidelines for Organisations, FSGO" (Vogel 1992, Driscoll et al 1998, Driscoll & Hoffman 2000). De slog fast mycket höga böter för företag, motsvarande flera hundratals miljoner kronor, om företag kunde visas ha brutit mot lagen. Om företag däremot kan visa att de har system för att hantera etikfrågor i organisationen kan böterna minskas med så mycket som upp till 95 procent. Detta medförde att många stora företag i USA skaffade etikprogram under 1990-talet (Driscoll & Hoffman 2000). Det finns alltså mycket starka instrumentella skäl för företagen att kunna hantera företagsetiska frågor. Företagen belönas för att kunna visa upp etisk kompetens i form av exempelvis etiska koder och ombudspersoner (Nagel & Swenson 1993). Man kan säga att det i amerikanska företag är ett krav att ledningen erkänner etik som något viktigt (Spence 2002). Detta har förstärkts ytterligare av Sarbanes Oxley Act, SOX, som infördes 2002 och som tillskriver företagen ett ansvar för att bygga en etisk kultur i organisationen som ska leva upp till andan i SOX som är ansvarsförmåga, oberoende, transparens och integritet (Hoffman 2005).

De flesta universitet och högskolor undervisar i företagsetik, det finns flera större forskningscentra och det har skrivits en stor mängd läroböcker i ämnet (Shaw 1996). Det stora intresset från näringslivet i USA har gjort att man ofta jobbar med fallstudier som rör moraliska dilemman för individer i organisationer. Ett amerikanskt perspektiv på företagsetik kan beskrivas som mer individualistiskt (Vogel 1992, Nash 1994). Det är fokus på individens moral och situation i affärslivet. Det rör val som individen måste göra, dilemman som individen kan ställas inför och vilka rekommendationer man kan ge för att lösa dessa dilemman. Det är frågeställningar som rör sig på mikronivå inom företagsetiken. Intresset för de företagsetiska makrofrågorna är mindre. Man ifrågasätter sällan att företagets övergripande mål är att maximera vinsten. Tron på det kapitalistiska systemet är stark och tanken att dela vinsten mellan intressenter som inom intressentmodellsorienteringen finns inte på samma sätt i USA som i Europa. Denna starka känsla för "the profit motive" gör att det är vanligt att man använder instrumentella argument. CSR kopplas ofta ihop med

marknadsföringsstrategier för att stärka ett företags varumärke (Kotler & Lee 2005). Socialt ansvar för amerikanska företag innebär ofta ett engagemang i filantropiska projekt som att donera medel till samhällsfunktioner (Gaudiani 2003). Det är en del av den amerikanska traditionen och görs efter att företaget maximerat vinsten.

Även i Europa ökade intresset för företagsetik inom det akademiska i början på 1980-talet (van Luijk 2002). Det var då i första hand filosofer från universiteten som intresserade sig för etiska frågor i näringslivet. För i framförallt norra Europa finns det en mer filosofiskt inspirerad tradition (Zsolnai 1998). Här har man i större utsträckning utgått från filosofins etikbegrepp och tillämpat dem på företag och affärer. Det är alltså mer av en filosofisk utgångspunkt än en företagsnära utgångspunkt. I kontinentala Europa har ofta forskare som intresserar sig för företagsetik en teologisk bakgrund (Spence 2002). I Europa har själva ordet företagsetik inte fått samma genomslag som i USA utan här används en annan retorik och andra begrepp såsom social redovisning och socialt ansvar (Enderle 1996). I Europa finns ett större intresse än i USA för makronivån inom företagsetiken. Man diskuterar i större utsträckning företagets roll i samhället och företagets övergripande mål och syfte.

Makrodiskussionen har en historia som sträcker sig längre bak i tiden än början på 1980-talet. Diskussionen om företagets sociala ansvar, "CSR", var då delvis ett uttryck för något annat än idag. På 1960- och 1970-talet var diskussionen om socialt ansvar en del av allmän trend som påverkade många delar av samhället och som innefattande samhällskritik inom områden såsom jämställdhet, rättigheter för minoriteter, förbättrad fysisk arbetsmiljö och skydd för naturen (Buchholz & Rosenthal 2002). Företagsledare började tala om socialt ansvar som svar på frågor som hade en social snarare än en ekonomisk natur. I denna debatt betonades ofta politiska och ideologiska argument för en social förändring av hela samhället och man lyfte fram företagets ansvar för hela samhällsutvecklingen (Beesley & Evans 1978). Här utvecklades också begreppet Corporate Social Responsiveness, vilket är företagets förmåga att svara på nya sociala förväntningar på företaget (Buchholz & Rosenthal 2002).

O'Higgins (2002) skiljer mellan instrumentella och normativa perspektiv, vad gäller företagets relationer med intressenter. Instrumentella perspektiv betonar att ledningens arbete med att skapa goda intressentrelationer ska leda till bättre finansiellt resultat på sikt, medan en normativ syn betonar vikten av att företaget ska bidra till något "gott" i samhället. Under senare år förefaller de instrumentella argumenten ha blivit viktigare. Ofta framhålls argument om att socialt ansvar är bra för affärsverksamheten genom att det ger starka intressentrelationer. En god etik minskar risken för moraliska skandaler. Företagens miljöansvar är ett exempel på detta. Företag har gått från att ignorera ansvar för miljöfrågor till att integrera dem i sin affärsverksamhet och göra dem till en konkurrensfördel (Elkington 1994). Trycket på företag att ta ett större ansvar för miljöfrågor ökade efter flera stora miljökatastrofer, bland annat Union Carbides gastutsläpp i Bhopal i Indien och oljetankern Exxon Valdes utsläpp i Alaska (DesJardins 2002). Kritiken mot Shells planer på att dumpa oljeborrplattformen Brent Spar i Nordsjön är ett annat exempel.

Utvecklingen av etiska investeringar har förstärkt de instrumentella argumenten än mer. Begreppet etiska investeringar kom att utvecklas under 1960- och 1970-talet där metodistkyrkan i USA var en av de första som startade en etisk fond 1971 (Schwartz 2003, Schueth 2003). Kyrkor och universitet använde under 1980-talet sina placeringar för att utöva tryck på företag som var verksamma i Sydafrika under apartheid. Under 1990-talet har marknaden för etiska investeringar i USA och Europa vuxit kraftigt (Schueth 2003, Schwartz 2003). Ett antal aktieindex för etiska investeringar har skapats, såsom Dow Jones Sustainability Index. Företag som uppfyller vissa etiska och miljömässiga kriterier väljs ut och blir attraktiva för investerare som vill investera med en etisk profil.

2.3.3 Förtroendekris påverkar intressentrelationerna

De företagsetiska frågorna har fått ny aktualitet efter millennieskiftet. Det hänger samman med en allmän internationell förtroendekris i näringslivet. En maximering av aktieägarvärde utan hänsyn till andra intressenter, investerarnas krav på snabb avkastning och kopplingen av ledningens belöningssystem till aktieägarkursens utveckling lyfts fram som orsaker till kollapsen på finansmarknaderna i USA och till de amerikanska företagsskandalerna (Partnoy 2003, Gray et al 2005). Frågan ställs om ett alltför kortsiktigt anammande av "shareholder value" diskursens tänkande är en orsak bakom det misstroende som riktas mot företag och marknader. Kollapsen av företag i USA som Enron, Worldcom och Arthur Andersen har skakat om näringslivet rejält i USA och Europa (Tapscott & Ticoll 2003). Förtroendet för näringslivet i USA har sjunkit till följd av företagsskandalerna (Lorsch et al 2005). Speciellt har händelserna runt Enron fått ett stort symbolvärde för bristande etik i näringslivet (Sullivan 2000, Clark & Demirag 2002, Cohan 2002, Tonge et al 2003). Enrons ledning anklagas för att ha gömt undan skulder och förluster i syfte att få aktiekursen och ledningens ersättningar att stiga (Cohan 2002). Revisionsbyrån Arthur Andersen anklagades för att ha varit med och manipulerat bokföringen och undanröjt bevis genom att förstöra Enron-dokument. De kritiserades också för att inte ha varnat för de stora finansiella risker som togs i Enron (Clark & Demirag 2002).

Misstroendet mellan företag och samhälle kan beskrivas som en tradition som historiskt går långt tillbaka (De Geer 2002). Graden av misstroende mellan företag och samhälle varierar över tiden och efter millennieskiftet verkar misstron ha ökat i Sverige. Allmänhetens förtroende för storföretagen i Sverige var 2002 det lägsta sedan 1986, då SOM-institutet vid Göteborgs Universitet började sina mätningar.²⁵ 2003 tillsatte regeringen Förtroendekommissionen som drog slutsatsen att förtroendekrisen berodde på en rad orsaker (SOU 2004:47). En var höga ersättningar och dåliga ersättningssystem utan tydlig koppling till prestationen. En annan var otillbörligt utnyttjande av marknadsställning och informationsövertag, exempelvis i form av karteller. Incidenter av missvisande ekonomisk information var en annan orsak, liksom oklara roller och ansvarsgränser exempelvis: konkurrerande styrelseuppdrag, revisorer

²⁵ "Förtroendet för näringslivet", SOM-institutet, Göteborgs Universitet, bilaga till "Näringslivet och förtroendet", SOU 2004:47.

som agerar som konsulter och aktieanalytiker som agerar som säljare av företagsaffärer. Det fanns brister i den personliga etiken där ledare har saknat en "inre kompass". En svag bolagsstyrning från ägarnas sida gav den operativa ledningen stort utrymme att fatta egna beslut. En överhettad finansmarknad ledde till överdrivna företagsvärderingar och kortsiktig vinstmaximering (SOU 2004:47).

Media har en viktig roll i att konstruera bilden av näringslivet inför de andra samhällsaktörerna. Mediekonsumenten har i det närmsta översköljts av händelser som skadat förtroendet för det svenska näringslivet. Ett exempel är Skandia där de högsta cheferna anklagats för att ha manipulerat belöningssystemet för att få hög bonus (Carlsson & Nachemsson-Ekwall 2004). Ledningen anklagades också för att på företagets bekostnad ha tillskansat sig förmåner privat, bland annat lyxrenoverade lägenheter. Ett annat exempel är ABB, där ordföranden i ABB och Investor, Percy Barnevik, tvingades bort på grund av att ha dolt en mycket hög pension (Carlsson & Nachemsson-Ekwall 2003). IT- och internetbubblan bidrog till ett misstroende mot nya entreprenörsföretag och mot aktiemarknadens förmåga att värdera dem. Speciellt spektakulärt var kraschen för Boo.Com (Lindstedt 2001, Malmsten et al 2001). Företaget skulle sälja kläder över Internet men bara några månader efter lanseringen gick företaget i konkurs, investerarna förlorade över 100 miljoner och 400 anställda förlorade sina arbeten. Andra företag gick samma väg. Företag som Icon, Cell och Framfab startades, börsnoterades och kollapsade. Många privatpersoner som sparade i aktier förlorade sina pengar och en del av förtroendet för aktiemarknaden.

Förtroendekrisen har förändrat näringslivet och satt andra frågor i fokus jämfört med tidigare (SOU 2004:47). Intresset för de företagsetiska frågorna har vuxit kraftigt. Risker med kortsiktiga uttryck av aktieägarvärdesorientering har diskuterats och behovet av att ha goda relationer med andra intressenter lyfts fram. Hållbar utveckling och företagets sociala ansvar är ämnen som diskuteras mera efter förtroendekrisen. Många börsbolag vill visa upp sin strategi för socialt ansvar som ett sätt att stärka varumärket och förtroendet för företaget. Företagens medverkan i FN-initiativet Global Compact är ett sådant annat exempel. "Corporate Governance" frågorna har blivit viktigare. Man diskuterar hur företagets ägare ska kunna styra ledningen hårdare och undvika att ledningen fattar beslut som på kort sikt gynnar dem själva men på lång sikt skadar företaget och aktieägarna. Företag vill visa ökad transparens för att öka förtroendet för företaget (Tapscott & Ticoll 2003).

I USA har ju en ny lag, Sarbanes-Oxley Act, SOX, införts och gäller för alla företag noterade på finansmarknader i USA, inklusive svenska företag. SOX kan ses som ett uttryck för en ökad reglering efter Enron affären (Sullivan 2002). Lagen tvingar bland annat företagsledarna att intyga att delårsrapporter och annan finansiell information inte är vilseledande med hot om fängelse eller böter (Svernlöf & Blomberg 2003, Lander 2004). SOX skärper kraven för revisorers oberoende bland annat genom att rådgivning och revision inte får ske för samma kund. Enron affären fick till följd att de andra revisionsbyråerna inte längre blandar rådgivning och revisionsuppdrag (Tonge et al 2003). I andan kring SOX finns en förväntan från lagstiftare och myndigheter att företag ska utveckla en kultur med höga etiska standards (Hoffman 2005). Detta har i

USA förstärkts av nya "Federal Sentencing Guidelines for Organisations" som infördes 2004 och där företag tillskrivs ett ökat ansvar för att bygga en kultur av god etik i företaget.

I Sverige har en svensk bolagskod införts och kopplats till noteringsavtalet på Stockholmsbörsen. Den reglerar i först hand ägarstyrningsfrågor, såsom ansvaret för styrelse och högsta verkställande ledning och deras arbetssätt, bland annat i samband med bolagsstämman (Larsson 2005, SOU 2004:130). Styrelsen tillskrivs också ett ansvar för att det finns etiska riktlinjer för bolagets uppträdande. Efter förtroendesandalerna har det skett en förändring av synen på företagets ansvar och företagets roll i samhället, man kan nu skymta ett ökat intresse för socialt ansvar och för goda intressentrelationer igen. Utvecklingen drivs i Europa till stor del av strategier för Corporate Social Responsibility, CSR. Det har varit ett ämne för World Economic Forum i Davos flera år i rad, forumet International Business Leaders har haft det på sin agenda i flera år och EU kommissionen antog en strategi för CSR 2002 (Smith 2003). I USA har reaktionen mer varit den av reglering genom lag och regler, vilket SOX och FSGO är uttryck för. Ämnet företagsetik sätts på agendan av både företagsorganisationer och politiker som vill se konkreta åtgärder i form av utvärderingar och strategier. Ett ökat kritiskt tryck från media och från ideella organisationer sätts på företagen i sociala frågor och frågor ställs om företagets ansvar mot intressenter (Smith 2003).

KAPITEL 3

ALLMÄNNA TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

3.1 Vetenskapssyn

För en läsare av tolkande fallstudier är det viktigt att veta en del om forskarens utgångspunkter. Läsaren behöver veta detta för att kunna förstå tolkningarna bättre och för att kunna placera in studien i förhållande till andra studier som har gjorts inom liknande områden men med andra utgångspunkter. Så, vilka är då mina egna vetenskapsfilosofiska utgångspunkter? Det är framförallt fyra områden som jag vill beskriva lite närmare och redogöra min egen position i förhållande till. De är socialkonstruktionism, postmodernism, diskursanalys och hermeneutik.

3.2 Socialkonstruktionism

Jag ser på världen som delvis socialt konstruerad. De utsagor som finns i det empiriska materialet ser jag inte som en absolut sanning utan som något som är socialt konstruerat utefter den syn som avsändaren av informationen har. Det kan vara intervjupersonens eller textskrivarens egen uppfattning om vad som har hänt eller hur det är. En socialkonstruktionistisk syn innebär att det finns en kritisk inställning till kunskap. Vår kunskap om världen kan inte ses som en objektiv sanning, utan vår syn på världen är historiskt och kulturellt betingad (Winther Jørgensen & Phillips 2000). Vårt sätt att uppfatta världen skapas i social interaktion med andra. Socialkonstruktionismen tar inget för givet. ”Den demaskerar eller säger sanningen om verkligheten och letar efter den egentliga grundvalen. Det omedelbart givna är ett bländverk, där bakom lurar den verkliga verkligheten”, skriver Barlebo Wenneberg (2000, s 10) om socialkonstruktionismen. Istället för att undra om kunskapen är sann eller giltig frågar man hur den tillkommit. Detta är något som jag sympatiserar med.

Socialkonstruktionismen ses som en uppgörelse med bland annat realism och positivism från 1800- och 1900-talen (Barlebo Wenneberg 2000).²⁶ Sandberg (1999) lyfter fram några ställningstaganden som är gemensamma för socialkonstruktionistiska ansatser. De är, för det första, avståndstagandet från en dualistisk verklighetssyn, vilket är att person och verklighet existerar oberoende av varandra. En socialkonstruktionist anser att dessa samverkar. Vidare tar en socialkonstruktionist avstånd från en objektivistisk kunskapssyn. Verkligheten ses som socialt konstruerad och inte objektivt given. Kunskapen om verkligheten utvecklas i samspel mellan människor där individer tillsammans producerar och reproducerar sin verklighet. Även språket ses som socialt konstruerat, det avbildar inte verkligheten på ett objektivt sätt (Sandberg 1999). I princip kan jag hålla med om allt detta.

²⁶ Ofta används orden socialkonstruktionism och socialkonstruktivism synonymt. Jag använder socialkonstruktionism. Det används ofta i hänvisning till Berger & Luckmans teori om social konstruktion, se Sandberg (1999) sid 39.

Det finns dock olika former av socialkonstruktionism där vissa former är mer relevanta än andra för mig. Barlebo Wenneberg (2000) anger fyra former av socialkonstruktionism varav de två första formerna jag tycker är de mest relevanta. Den första handlar om att demaskera en socialitet, som ett extra kritiskt perspektiv för att demaskera en traditionell föreställning. Den andra är som en social teori där man skapar en samhällsteori som förklarar hur det sociala är sammansatt. En tredje form är att även kunskapen om verkligheten, både den sociala och den fysiska, är en social konstruktion som bestäms av sociala faktorer och maktsystem. En fjärde variant av socialkonstruktionism hävdar att allting inklusive naturen, det fysiska, skulle vara en social konstruktion. Min syn följer här Barlebo Wennebergs (2000) ståndpunkt att man inte kan säga att kunskapen om naturen är socialt konstruerad. Jag tror att kunskapen om det sociala påverkas till stor del av sociala faktorer men att kunskapen om den fysiska världen skapas främst på annat sätt. Däremot har socialkonstruktionismen mycket att ge som ett kritiskt perspektiv och som en teori om hur det sociala är sammansatt.

Detsamma gäller frågan om hur mycket som kan sägas vara socialt konstruerat och vad det är som konstrueras, om det är en konstruktion av den sociala verkligheten, den subjektiva verkligheten eller den fysiska verkligheten (Berger & Luckman 1966, Barlebo Wennberg 2000). Den sociala verkligheten konstrueras av att vanor externaliseras och institutionaliseras. Den subjektiva verkligheten konstrueras genom den enskildes subjektiva upplevelse av den sociala verkligheten. Det är en yttre respektive inre social värld som konstrueras och när dessa sammanfaller har en individ internaliserats i den sociala miljön (Berger & Luckman 1966). För mig är det relevant att tala om konstruktion av den sociala och subjektiva verkligheten. Jag har svårare för tanken att den fysiska verkligheten har skapats genom en social konstruktionsprocess. Däremot har Berger & Luckman:s (1966) diskussion en roll att spela. De intresserar sig för vardagskunskapen och hur vanor efter hand blir externaliserade, sprider sig som ringar på vattnet till andra människor och bildar institutioner som upplevs som objektiva och formar en social verklighet som nya individer kan internaliseras in i. I de fallstudier av förvärv och fusioner jag beskriver är det just vardagen som förändras genom en överföring av nya handfasta sätt att arbeta och genom nya tankesätt.

Det handlar alltså om frågan vad det är som konstrueras socialt egentligen (Hacking 1999). Det som jag framförallt är intresserad av är sociala konstruktioner av idéer och föreställningar. Det som hade kunnat vara annorlunda är mest intressant att anlägga ett socialkonstruktionistiskt perspektiv på. Att diskutera en universell konstruktionism där allt kunde ha varit helt annorlunda är för mig inte en fruktbar användning av socialkonstruktionismen. Det finns vissa sociala fenomen som kan anses vara objektivt verkligt för alla och som inte ifrågasätts även om de kan sägas vara konstruktioner av en social verklighet. Dessa fenomen kan ses som sociala fakta (Barlebo Wenneberg 2000).²⁷ Det som alla är överens om behöver vi inte diskutera i termer av sociala konstruktioner utan kan betraktas som sociala fakta. De är konventioner som tas för givet. Det som alla är överens om betraktar jag som ”verkligt”. Även om man genom

²⁷ För en djupare diskussion om sociala fakta hänvisar Barlebo Wenneberg till bland annat Collin (1997) och Searle (1995).

socialkonstruktionismen kan ifrågasätta dessa konventioner blir det oftast inte någon fruktbar diskussion.

Det finns en kärna av verklighet någonstans som de flesta kan vara överens om. Jag betraktar handfasta saker som alla är överens om som sociala fakta. Information om exempelvis organisationsstrukturer, rapporteringsrutiner och ekonomiska resultat betraktar jag som sociala fakta som inte ifrågasätts. Om en person är utsedd till chef för avdelningen måste denna person ändå kunna sägas ha detta arbete, hennes roll är inte bara en social konstruktion av medarbetarna utan ett socialt faktum som alla håller med om. Om man däremot tar utsagor om varför vissa saker hände, om varför en person utsågs till chef exempelvis, eller vilken roll olika personer och händelser hade för att ett visst beslut fattades, så är dessa utsagor starkt socialt konstruerade efter berättarens egen uppfattning.

En intervjupersons uppfattning om verkligheten måste ses som denne persons egen tolkning och måste jämföras med andra personers uppfattningar. En enskild utsaga kan ge ledtrådar till hur en verklighet ser ut för många personer, men det kan också vara den enskildes uppfattning som inte stämmer överens med hur andra skulle förklara eller beskriva situationen. De flesta narrativ kan ses på detta sätt. De är bra ledtrådar till hur en organisation som helhet har uppfattat vissa förändringar, men kan inte tas som en sanning utan måste bakas ihop med andras och forskarens egna tolkningar. I mina fallstudier finns alltså vissa beskrivningar som kan sägas vara verkliga för många, medan andra är en enda individs konstruktion.

I den enskilda situationen framträder individens subjektiva tolkning tydligt och här är det socialkonstruktionistiska tankesättet en nödvändighet. Min erfarenhet av de många intervjusituationer jag befunnit mig i som journalist är att man noga måste fundera över vad som är en egen tolkning från intervjupersonens sida och vad som kan sägas vara sociala fakta som andra skulle beskriva på samma sätt. För mig är det lika naivt att inte använda sig av ett socialkonstruktionistiskt perspektiv i en sådan situation som att anse att hela verkligheten, inklusive den fysiska naturen, är socialt konstruerad. Jag försöker för läsaren skilja mellan vad som kan anses vara sociala fakta, vad som kan anses vara en social verklighet som delas av många och vad som kan anses vara individuella sociala konstruktioner.

3.3 Postmodernism

Jag har en liknande inställning vad gäller postmodernismen som för socialkonstruktionismen, jag sympatiserar med vissa delar av postmodernismen. Det är framförallt begreppen fragmenterade identiteter och diskurser som jag tycker är intressanta. Jag delar postmodernismens skepsis mot stora generella och allförklarande teorier men jag tror ändå att vissa teorier är mer relevanta än andra. Allting flyter inte bara omkring utan det finns vissa uppfattningar, synsätt och tolkningar som är mer relevanta än andra. Däremot delar jag postmodernismens skepsis mot generella

ensamförklarande teorier om hur verkligheten ser ut och kritiken mot stor-narrativ som anser sig kunna förklara allt i samhället (Lyotard 1979). Alvesson (2003, s 15) hänvisar till Richardson (2000) som skriver: "Kärnan i postmodernismen är tvivlet på att någon metod eller teori, diskurs eller genre, tradition eller innovation kan utgöra ett universellt och generellt anspråk på att vara den rätta eller privilegierade formen av auktoritär kunskap". Det betyder att ett visst mått av självtvivel måste finnas närvarande hos forskaren. Postmodernismen är en reaktion mot modernismen. Den byggde på upplysningens tankar om att man genom rationella institutioner och ingrepp byggda på objektiv kunskap ska kunna befria sig från saker som fördomar och vidskepelse, fattigdom och misär (Alvesson 2003). Mot detta är postmodernismen skeptisk. Det postmoderna betonar den sociala konstruktionen av den sociala verkligheten och vänder sig emot de modernistiska antagandena om en objektiv verklighet (Alvesson 2003).

En av de centrala sakerna inom postmodernismen är diskursen. Det är ju något som jag använder i min avhandling för att beskriva aktieägarvärdesorienteringen och en svensk intressentmodellsorientering. Jag kommer senare att diskutera olika synsätt på diskurser men övergripande kan diskurs enligt Winther Jørgensen & Phillips (2000, s 7) sägas vara: "ett bestämt sätt att tala om och förstå världen (eller ett utsnitt av världen)". Det kan finnas många konkurrerande och kompletterande diskurser som påverkar samma fenomen och som samma person kan befinna sig inom. Upplevelsen av världen struktureras av diskurser, som samtidigt strukturerar "människans subjektivitet, förser henne med en särskild social identitet och ett sätt att vara i världen", (Alvesson 2003, s 42). Diskurserna kan sägas både representera en verklighet och skapa världen genom att lägga tyngdpunkt vid vissa skildringar (Börjesson 2003).

Knutet till diskurstänkandet finns tanken om fragmenterade identiteter, som har en relevant roll att spela i min studie. Alvesson (2003, s 42) skriver: "Postmodernismen förkastar föreställningen att en autonom och självbestämmande individ med en trygg och enhetlig identitet bildar centrum i den sociala världen." Människan betraktas som begränsad av och konstituerad inom diskursen. En person beskrivs som en rad olika saker, exempelvis akademiker, europé, ung, man, beroende på sammanhanget. I det nya globala samhället växer antalet tillgängliga diskurser snabbt och förändras (Alvesson 2003). Det ökar fragmenteringen och försvagar de identitetsskapande krafterna. Detta underlättar för individer att anamma nya identiteter, exempelvis i nya organisationskulturer i samband med en integrationsprocess.

Globaliseringen bidrar till att skapa fragmenterade identiteter, där personer som har en roll att spela i en lokal miljö kanske får en helt annan roll att spela i en internationell miljö och i ett internationellt företag. Internationaliseringen gör att personer kan bryta upp från lokala miljöer och anta nya identiteter. I det nya internationella företaget kan du av andra och dig själv ges en nationell identitet eller en subgruppssidentitet. Du kan få en yrkesidentitet eller du kan få en chefsidentitet. Tanken på fragmenterade identiteter kan vara fruktsam för att förstå processer kring det lokala och globala. Det

kan exempelvis handla om situationer där bygdegemenskaper påverkas när individer i bygdegemenskaper får andra identiteter i ett internationellt storföretag.

Men liksom för socialkonstruktionismen så har jag alltså svårt att anamma de postmoderna tankarna fullt ut. För det finns också en kritik mot postmodernismen (Alvesson 2003). Postmodernismen har ett motstånd mot positiv kunskap, alltså att man kan säga sanningar eller ge insikter som kan vidareutveckla tänkandet och förståelsen. Postmodernismen är bra på att kritisera men har ibland svårt att bygga upp något självt. Som forskare måste man ju försöka säga något av relevans till omgivningen annars är det ju en ganska meningslös syssla man håller på med. Därför kan man inte avstå från att hävda att vissa teorier är mer relevanta än andra eller att vissa tolkningar är mer relevanta än andra. Man kan ju diskutera alternativa tolkningar och teoribildningar och generöst hålla öppet för andra synsätt, men forskaren bör också argumentera för sin syn och sina tolkningar.

Diskussionen liknar den om Paul Feyerabends tes "anything goes" i "Against Method" (1975), att man egentligen inte kan säga vad som är den "rätta" teorin (Chalmers 1982). Det går inte att binda vetenskapen till några metodregler, alla metoder har sina begränsningar och därför kan man inte tala om någon "rätt" metod eller "rätt" teori. Men "anything goes" innebär också "everything stays", som Krige (1980) formulerar det, enligt Chalmers (1982). Om det är så att allt är relativt och om man inte kan säga något om någonting, så blir vetenskapen meningslös. För min del kommer jag att lyfta fram vissa tolkningar som mer relevanta och vissa teorier som mer lämpade för att studera det som jag studerar.

3.4 Diskursanalys

3.4.1 Mitt val av diskurs som beskrivningsverktyg

Jag använder diskursbegreppet för att beskriva aktieägarvärdesorienteringen och jämföra den med en svensk intressentmodellsorientering. När jag funderade över olika sätt att beskriva trenden av "Shareholder value" fastnade jag för diskursbegreppet av flera skäl. Aktieägarvärdesorienteringen ses inte som en allomfattande och entydig teori utan passar bra att beskrivas just som en diskurs. Den existerar parallellt med andra strömningar och idéer. Den är i högsta grad en social konstruktion, diskursen rymmer subjektiva uppfattningar om vad och vem företagen är till för. Aktieägarvärdesorienteringen är utsatt för en kraftig debatt och påverkas av andra diskurser inom näringslivet och samhället. Diskursen rymmer att antal olika argument som hämtas från ekonomin, politiken och filosofin även om dessa argument för vardagsaktörerna i diskursen är otydliga.

De som arbetar inom diskursen har på många sätt fragmenterade identiteter eftersom de finns över hela den västliga världen, främst Västeuropa och USA. Man kan tänka sig att de som verkar inom diskursen tillhör andra gemenskaper, inte minst lokala

gemenskaper i de lokalsamhällen som de kommer ifrån. Man väljer att anamma diskursens ”sätt att förstå världen” eftersom det ger bland annat arbete, belöning och självförverkligande. Diskursen är i stor utsträckning tvingande för dem som verkar inom den och påverkar kraftigt de aktörer som är i dess närhet. Diskursen konstrueras för aktörerna redan på universitetens och högskolornas ekonomiutbildningar och belöningarna för att arbeta inom diskursen och följa förväntningarna inom diskursen är stora.

Mycket av detta gäller även för den svenska intressentmodellsorienteringsdiskursen, även om den inte är lika expansiv och lika dynamisk som aktieägarvärdesorienteringen. Den svenska intressentmodellsorienteringen var till viss del tvingande för dem som växte upp och verkade inom den i Sverige. Även den svenska intressentmodellsorienteringsdiskursen hämtar sina argument från många håll och rymmer konstruktioner om vem företaget är till för. Den utmanas nu av andra diskurser som en följd av globaliseringen. Den svenska intressentmodellsorienteringen som den konstrueras i kapitel 4 är delvis en diskurs som hade större inflytande förr, men som kan sägas leva kvar som en mental föreställning hos individer och organisationer. Det gör det svårare att beskriva den eftersom dess praktiska uttryck inte finns sammanfattade i nya instruktiva konsultböcker på samma sätt som för ”Shareholder value” diskursen. Aktieägarvärdesorienteringsdiskursen är tydligare artikulerad och yngre.

3.4.2 Gemensamt för diskurser

Diskursanalys är en snårig teori och metod som uppfattas på olika sätt av olika forskare beroende på bakgrund och forskningsintresse. Det finns inte en ”ren lära” om vad som är diskursanalys utan den används inom många ämnen med olika teoretiska utgångspunkter (Börjesson 2003). Vissa forskare gör exempelvis diskursanalys genom att studera små mängder av uttalanden medan andra gör en diskursanalys av omfattande sociala system. Diskursen är inget objektivt ting som finns ”där ute” utan är som sådan konstruerad av forskaren utefter vissa antaganden och vissa perspektiv (Börjesson 2003). Diskursanalysen är ett verktyg för att skapa förståelse för hur den omgivande världen konstrueras av diskursens aktörer. Eftersom ordet diskurs används så frekvent och eftersom det inte finns en enhetlig betydelse av det, så ger det forskaren en frihet att använda och definiera begreppet på sitt eget sätt. Jag vill därför utveckla vilka beskrivningar av diskurs som jag inspireras av och som jag använder i min diskursanalys.

Diskurs är ett modeord, många använder det och det betyder nästan allt och inget. Det finns många definitioner. En definition är alltså den av Winther Jörgensen & Phillips (2000, s 7): ”ett bestämt sätt att tala om och förstå världen (eller ett utsnitt av världen)”. Chia (2000, s 517) skriver att ”det är diskursen som konstituerar vår sociala värld” och att ”diskurs är organiseringen av social verklighet”. Alvesson & Sköldberg (1994) skriver att med diskurs avses användande av språk i muntliga och skriftliga sammanhang. Neumann (2003, s 17) beskriver diskursen som det som skapar en

föreställningsvärld för dem som omfattas av den: "En diskurs är ett system för skapande av en uppsättning utsagor och praktiker som genom att få fotfäste inom olika institutioner kan framstå som mer eller mindre normala. Systemet är verklighetskonstituerande för sina bärare och uppvisar en viss ordning i sitt mönster av sociala relationer." Foucault betraktar diskurs som ett sätt att tänka och att fälla synbarligen sanna påståenden om vissa delar av världen och därmed konstituera den (Winther Jørgensen & Phillips 2000).

Vi ser alltså att för många forskare är diskurs en form av en föreställningsvärld som ter sig naturlig och tas för given av dem som omfattas av den. Även om definitionerna av diskurs skiljer sig åt finns det ändå vissa saker som är gemensamt för diskurstänkandet (Winther Jørgensen & Phillips 2000). De är bland annat socialkonstruktionism, postmodernism, poststrukturalism och maktperspektiv. Två av dessa har jag diskuterat tidigare i detta kapitel, socialkonstruktionismen och postmodernismen. Diskursen är central för postmodernismen (Alvesson 2003). Postmodernismen tror ju inte på en allförklarande stor-teori utan på många konkurrerande sätt att se på världen, olika konkurrerande diskurser som existerar bredvid varandra och utmanar varandra.

Diskursanalysen vilar också på poststrukturalistisk grund. Poststrukturalismen betonar att de strukturer av mening som språket uttrycker förändras över tiden. Språket är strukturerat i diskurser och det finns inte bara ett betydelsesystem utan flera system där betydelseerna skiftar (Winther Jørgensen & Phillips 2000). Derrida (1967) diskuterar dekonstruktion, där man genom dekonstruktion av "de strukturer som utgör vår naturliga omvärld vill visa att organiseringen av världen är ett resultat av politiska processer med sociala konsekvenser" (Winther Jørgensen & Phillips 2000, s 56). Poststrukturalismen är en vidareutveckling av strukturalismen. Strukturalismens tanke var att man skulle kunna kartlägga ett relationellt system som är fördolt och som avgör hur de faktiska sociala relationsmönstren gestaltar sig. Poststrukturalismen motsatte sig denna syn på att det finns en objektiv dold verklighet av relationsmönster (Neumann 2003).

Inom strukturalismen ses språket som ett socialt system som skapar människans verklighet. Verkligheten är det som uttrycks genom språket. Poststrukturalismen betonar istället interaktionen mellan läsare och text. Den betonar det ständigt omskapande (Börjesson 2003). Poststrukturalisternas syn på diskurser är att diskurserna är i ständig förändring och man kritiserar strukturalismens syn på det sociala som en låst struktur, ett komplett system och en fullständig artikulation (Smith 1998). Diskursanalysen utvecklades inom lingvistik men har sedan kommit att användas även inom samhällsvetenskaperna där samhällsvetare har konstruerat sina egna varianter av diskursanalys (Neumann 2003). Inom lingvistik har synen av de Saussure på språket som ett system av relationer utgjort en förutsättning för diskursanalyser (Neumann 2003). Där ses diskurs i första hand som ett samtal. Inom samhällsvetenskaperna kom diskursanalysen att uppfattas som något mer än enbart lingvistisk textanalys. Man kan också betrakta diskurser som ett materiellt fenomen och diskursanalys kan användas när man vill studera både det språkliga och det materiella (Neumann 2003).

En fjärde sak som många diskursanalytiker har gemensamt är att man vill kartlägga och utforska maktrelationer i samhället. Makt ligger i centrum för Foucaults syn på diskursanalys (Neumann 2003). Det är någon eller något som har makt att konstituera diskursen. Diskursanalysen kan blottlägga detta och ge en möjlighet att skapa en förändring. Det finns en relation mellan makt och vetande, maktaspekter är inbäddade i varje social praktik och synen på kunskap är sammanflätad med denna maktutövning (Börjesson 2003). Foucault menar att makten inte bara är förtryckande utan också produktiv. Winther Jørgensen & Phillips (2000, s 20) citerar Foucault (1980) som skriver: "Det som får makten att äga giltighet, det som gör att den blir accepterad, är helt enkelt det faktum att den inte bara tynger oss som en kraft som säger nej utan genomsyrar och skapar tingen; den framkallar njutning, frambringar kunskap, skapar diskurs."

3.4.3 Skillnader mellan diskurser

Jag beskriver aktieägarvärdesorienteringen och den svenska intressentmodellsorienteringen som abstrakta diskurser på en makro nivå, som megadiskurser (Alvesson & Kärreman 2000, Winther Jørgensen & Phillips 2000). Det betyder att jag använder mig av ett synsätt på diskurser som skiljer sig från de mer textnära tekniker som beskriver mikrodiskurser.

För en skiljelinje kring synen på diskurser gäller just storleken på diskursen. En syn rör studier av prat och skriven text i vissa sociala sammanhang (Alvesson och Kärreman 2000). Den har ofta ett vardagsperspektiv. En annan syn är att betrakta diskurs som en diskursivt skapad social verklighet. Där ses diskurser som system för formulering av idéer i en viss tidsperiod. Alvesson & Kärreman (2000) delar in dessa två huvudtyper i fyra undergrupper. Mikro-diskurs, Meso-diskurs, Stor-diskurs och Mega-diskurs. Den första kännetecknas av nära textstudier, den andra generaliserar studierna till liknande lokala sammanhang och finner gemensamma mönster. Den tredje samlar olika diskurser till en som uttrycks i exempelvis en företagskultur eller en ideologi. Den fjärde adresserar standardiserade sätt att se på vissa fenomen som exempelvis globalisering, eller "business re-engineering" (Alvesson och Kärreman 2000). Man skiljer alltså övergripande på diskurs på mikronivå och på makronivå.

Winther Jørgensen & Philips (2000) kategoriserar diskursanalytiska arbetssätt på liknande sätt efter en skala med vardagsdiskurs i ena ändan och abstrakt diskurs i andra ändan av skalan. I det första fallet fokuserar man på att diskurser skapas och förändras i vardagens diskursiva praktiker och man gör då analyser av tal och skriftspråk, exempelvis av intervjuer i media. I det andra fallet försöker man kartlägga de diskurser som cirkulerar i samhället vid en bestämd tidpunkt eller i ett visst socialt område.

I termer av Winther Jørgensen & Philips (2000) så ser jag aktieägarvärdesorienteringen som en abstrakt diskurs. Med Alvessons & Kärremans (2000) indelning

kan man säga att det är en fjärde typ av syn på diskurser som jag använder mig av. Den som rör megadiskurser. Aktieägarvärdesorienteringen ses som en megadiskurs eftersom den är global och universell. Den är en idé. Den är ett fenomen som liksom andra megatrender breder ut sig över det internationella näringslivet. Den har blivit ett sätt att tänka och vara för aktörerna. De ska använda ett visst språkbruk med vissa "buzzwords". Aktörerna ska ha ett visst "mindset", ett sätt att tänka inom diskursen där maximerande av värde för aktieägarna ses som ett egenvärde.

Makt-perspektivet är en annan skiljelinje mellan olika typer av förhållningssätt till diskurser. En del synsätt på diskurser har starka maktperspektiv, andra har inte det på samma sätt. En del ser på diskurser som autonoma från omgivningen och inte påverkande av det sociala omkring, andra ser diskurs som tydligt strukturerande och som en konstituerande kraft av mening (Alvesson och Kärreman 2000). Ett synsätt på diskurs är att den kraftigt avgör beteendet, den är deterministisk. Det är relativt förutbestämt hur man ska agera, tänka och prata eftersom det bestäms av diskursen i stor utsträckning. En annan syn på diskurser är att aktörer har stor påverkan på diskursen och själva är med och formar och återskapar den. Synsätt på diskurser kan delas in efter om diskursen ses som konstituerande eller konstituerad (Winther Jørgensen & Philips 2000). Om diskursen konstituerar det sociala eller om diskursen är konstituerad av det sociala. I en inriktning ses allt som en diskurs, där det sociala påverkas kraftigt av diskursens utseende och förändring. I en annan inriktning ses diskursen som något som kraftigt påverkas av det sociala runt omkring.

Min syn är den att de diskurser jag beskriver innehåller en ganska hög grad av determinism, att diskursen i stor utsträckning strukturerar meningsskapandet och att diskursen i stor utsträckning konstituerar andra sociala praktiker. I diskursteorin ses diskursen som i princip helt konstituerande för det sociala. Det är den inriktningen av diskursanalys som jag inspireras mest av, vilket jag nu kommer att redogöra för.

3.4.4 Mitt val av diskursteori

Det finns enligt Winther Jørgensen & Phillips (2000) tre olika inriktningar av teorier kring diskurser; diskursteori, kritisk diskursanalys och diskurspsykologi. Diskursteorin är den som passar min analys bäst eftersom den lämpar sig för att studera abstrakta makrodiskurser i samhället. I diskursteorin kan nästan alla sociala fenomen analyseras med diskursanalytiska redskap (Winther Jørgensen & Phillips 2000). Här är alla praktiker diskurs, även infrastruktur, ekonomi och institutioner. Allt omfattas av diskursen, som exempelvis dokument, tal, praktiker, ritualer och fysiska objekt (Smith 1998). Diskursen är inte bara text och tal. Diskursteori används bland annat av Laclau & Mouffe (1985) som är upptagna med de stora linjerna och de diskurser som cirkulerar i samhället. Laclau & Mouffe kan sägas vara post-marxister och använder i "Hegemony and Social Strategy" (1985) diskursbegreppet för att diskutera vad vänsterrörelsen kan göra för att förnya sig och för att möta en nyliberal politisk rörelse (Smith 1998). Man beskriver här marxismen/postmarxismen och nyliberalismen som diskurser som kämpar om inflytande.

Det finns en koppling generellt mellan marxism och vissa former av diskursanalys genom användning av gemensamma begrepp, såsom hegemoni och ideologi och genom att man intresserar sig för en metanivå och vill förklara generella mönster i tänkandet (Börjesson 2003). Jag intresserar mig inte för marxismen eller dess kamp med andra ideologier, utan jag intresserar mig enbart för Laclau & Mouffes beskrivning som exempel på ett sätt att beskriva diskurser. Själva diskursteorin som metod framgår dessutom bara otydligt i Laclau & Mouffes "Hegemony and Social Strategy" (1985). Istället är det framförallt Winther Jørgensen & Phillips (2000) tolkning av Laclau & Mouffe och beskrivning av diskursteorin som för mig är mest användbar som metod. Även Smiths (1998) diskussion av diskursteori och Laclau & Mouffe förtydligar begreppen något. Jag kommer inte att fördjupa mig i Laclau & Mouffes teoribygge i övrigt utan istället intressera mig för diskursteorin som sådan.

Inom diskursteorin så uppfattas en diskurs som "en fixering av betydelse inom en bestämd domän" (Winther Jørgensen & Phillips 2000, s 33). Alla tecken i en diskurs är moment, de är som knutar i ett fisknät. Dessa teckens betydelse fixeras och har bestämda meningar. Winther Jørgensen & Phillips (2000) ger exemplet att inom en medicinsk diskurs kan det vara kropp, sjukdom och behandling som framställs på bestämda sätt. De skriver med hänvisning till Laclau & Mouffe (1985): "diskursen etableras genom att betydelse utkristalliseras kring några nodalpunkter. En nodalpunkt är ett privilegierat tecken kring vilka de andra tecknen ordnas och får sin betydelse" (Winther Jørgensen & Phillips 2000, s 33). En nodalpunkt är ett centrum inom diskursen som fixerar de andra tecknen och gör dem till delar av ett diskursivt nät (Smith 1998). En nodalpunkt har alltså en större vikt än de andra tecknen och är något som de andra tecknen förhåller sig till. Det kan till exempel vara demokrati i en politisk diskurs (Winther Jørgensen & Phillips 2000).

Diskursen är uppbyggd av ett nät av tecken och nodalpunkter (Winther Jørgensen & Phillips 2000). Diskursen reducerar möjligheter och hejdar tecknens glidning i förhållande till varandra i ett försök att skapa entydighet. Diskursen etableras som en helhet där varje tecken och dess relationer till andra tecken är fixerat i knypunkter, såsom ett fisknät (Winther Jørgensen & Phillips 2000). Det utesluter andra möjliga betydelser som tecknen kan ha och andra möjliga sätt de kan vara relaterade på. En diskurs ses som en reducering av möjligheter, där man vill skapa en tydlighet. De möjligheter som utesluts tillhör "det diskursiva fältet". Det är andra betydelse-tillskrivningar som ett tecken kan ha i andra diskurser, men som nu ignoreras (Winther Jørgensen & Phillips 2000). Här kommer då maktaspekten in. För genom diskursens nodalpunkter så fixeras diskursen som en hegemoni (Neumann 2003). När hegemoni råder uppfattas en representation i en diskurs som naturlig. Denna hegemoni måste sedan upprätthållas. Diskursens nodalpunkter och hegemoni måste ständigt återskapas av aktörerna. En diskurs kan aldrig etablera sig så totalt att den blir den enda diskursen som strukturerar det sociala. Det förs en "diskursiv kamp" mellan olika diskurser. Dessutom sker det en kamp inom diskursen om vilken betydelse de olika tecknen ska tillskrivas. Så förutom att det är konkurrens mellan diskurser, så omformas även

diskursen över tiden och förändras. Diskursen fixerar betydelsen för de olika tecknen, men bara tillfälligt (Winther Jörgensen & Phillips 2000).

En annan inriktning av tänkande kring diskurser är den kritiska diskursanalysen (Winther Jörgensen & Phillips 2000). Den kritiska diskursanalysen företräds bland annat av Norman Fairclough (1995a, 1995b). Han betonar att diskursen bara är en av flera aspekter av en social praktik. Han menar att diskursbegreppet ska reserveras för text, tal och saker som gester och mode. Det är en smalare definition än diskursteorins definition. Detta är en orientering mot att se diskurser i ett mikroformat. Så här skiljer sig alltså den kritiska diskursanalysen åt jämfört med diskursteorin som mer intresserar sig för stora abstrakta makrodiskurser. Den kritiska diskursanalysen passar mig sålunda mindre bra eftersom jag vill beskriva just abstrakta makrodiskurser. I den kritiska diskursanalysen är diskurs inte bara konstituerande utan även konstituerad (Winther Jörgensen & Phillips 2000). Diskurser bidrar inte bara till att forma och omforma sociala praktiker utan speglar dem också. Det är skillnad jämfört med diskursteorin som ser diskursen som helt konstituerande för vår värld. Det finns också en maktaspekt i den kritiska diskursanalysen som hävdar att diskursiva praktiker bidrar till att skapa ojämlika maktförhållanden mellan sociala grupper. Den kritiska diskursanalysen är ”politiskt engagerad för att skapa förändring” (Winther Jörgensen & Phillips 2000, s 70). Jag har ingen sådan ambition i min analys utan vill använda diskursanalysen som ett deskriptivt verktyg för att skapa förståelse kring aktieägarvärdesorienteringen.

En tredje inriktning är diskurspsykologin som studerar hur människor använder diskurserna till att framställa sig själva och världen på (Winther Jörgensen & Phillips 2000). Inte alltså i första hand att analysera förändringar i samhället genom stora diskurser och dess förändringar. De mest tongivande inom diskurspsykologin är Potter & Wetherell (1987) och för dem är tolkningsrepertoarer centrala. Det är ett antal termer som används på ett särskilt sätt, en uppsättning begrepp, beskrivningar och sätt att tala (Winther Jörgensen & Phillips 2000). Diskurspsykologin fokuserar på vardagen och gör empiriska analyser av människors tal och skriftspråk i exempelvis massmedier och intervjuer. Det impliceras större samhälleliga struktureringar av diskurser, men den analysen görs inte på något explicit sätt (Winther Jörgensen & Phillips 2000). Därför passar inte diskurspsykologin så bra för mig.

Jag väljer alltså att arbeta med diskursteorin som huvudsaklig inspiration när jag ska beskriva aktieägarvärdesorienteringen och den svenska intressentmodellsorienteringen. Jag gör det eftersom det är en diskurs på övergripande nivå som jag vill studera. Här är också andra saker än enbart språk eller text uttryck för diskursen, även objekt, rutiner eller organisationssätt är en del av diskursen. Eftersom aktieägarvärdesorienteringen innehåller i hög utsträckning konkreta arbetssätt kan även dessa rymmas inom diskursen. Jag ser också de diskurser jag studerar som i stor utsträckning konstituerande för det sociala runt omkring vilket stämmer med diskursteorin.

Diskursanalys använder jag enbart för att konstruera aktieägarvärdesorienteringen och den svenska intressentmodellsorienteringen. Jag använder inte diskursanalys för att

analysera min empiri på en mikronivå. Där använder jag mig av det hermeneutiska synsättet. Jag tolkar och omtolkar empirin utifrån min egen förförståelse och resonerar mig fram till vissa tolkningar som jag finner som relevanta. Dessa tolkningar görs mot bakgrund av bilderna av aktieägarvärdesorientering och svensk intressentmodellsorientering som jag har tecknat. De är en del av den förståelse som jag närmar mig empirin med. Diskursanalysen används för att beskriva diskurserna så som jag uppfattar och förstår dem. Detta är alltså ett sätt att kombinera hermeneutik och diskursanalys, vilka är besläktade med varandra (Styhre 1998). Diskursanalys och hermeneutik är båda reflexiva och tolkande metoder med plats för socialkonstruktionism och som syftar till att ge en ökad förståelse för fenomenen.

Det är viktigt att återigen understryka att diskurserna inte ska ses som några objektiva, entydiga eller "sanna" beskrivningar utan ska ses som en bild av min förståelse. De baserar sig på de litteraturstudier jag gjort. Diskursbeskrivningarna kan göras mycket mer avancerade och problematiseras i än högre utsträckning. Men mitt syfte med diskurskonstruktionerna är att visa på min övergripande förståelse för fenomenen, som ska användas i tolkningen av empirin. Man hade kunnat tänka sig att göra studien genom att kombinera en makro- och mikro-diskursanalys. Men för mig har den hermeneutiska processen av tolkning och omtolkning varit viktig. Tolkningen av empirin görs på ett mer holistiskt och dialektiskt sätt i den hermeneutiska processen. Jag har ju bedrivit fallstudierna longitudinellt under en period av flera år och tolkningarna har på ett hermeneutiskt sätt vuxit fram över tiden. Även förförståelsen har förändrats över tiden och tanken att beskriva internationaliseringen av svenskt näringsliv i termer av en diskursiv kamp mellan aktieägarvärdesorientering och svensk intressentmodellsorientering är något som vuxit fram under arbetet med vårt projekt. Arbetet har på så sätt skett i en hermeneutisk anda och från en hermeneutisk utgångspunkt där diskursanalys på makronivå över tiden har kommit att framstå som en bra metod att analysera en övergripande förändring i en föreställningsvärld.

3.5 Hermeneutisk utgångspunkt

Metodologiskt är hermeneutiken alltså den naturliga utgångspunkten för fallstudierna. Enligt (Ödman 2003) består den hermeneutiska processen av fyra huvudmoment; tolkning, förståelse, förförståelse och till viss del också förklaring. Genom att tolka det som sker lägger jag fram min förståelse av fenomenet. Tolkningen sker mot bakgrund av den förförståelse jag har sedan tidigare om det som jag ska studera. Denna förståelse utvecklas sedan över tiden. Hermeneutiken är en tolkningslära. Den inriktar sig på att förstå fenomen (Alvesson & Sköldberg 1994). Det finns en betoning av det särpräglade och det egenartade (Andersson 1979). Det hermeneutiska tankesättet har utvecklats över en längre tid (Ödman 1994). Dilthey pekade på skillnaden mellan naturvetenskapens ambition att förklara och de sociala vetenskapernas möjlighet att skapa förståelse. Heidegger definierade hermeneutiken som med "vår existens sammanlänkad förmåga att förstå och tolka" (Ödman 1994, s 17). Gadamer betonade vikten av öppenhet, deltagande och dialektik samt språkets viktiga roll. Hos Ricoeur

fanns ambitionen att nå en förklaring genom hermeneutiken och inte enbart förståelse (Ödman 1994).

Ett viktigt element inom hermeneutiken är delen och det hela (Alvesson & Sköldberg 1994, Ödman 1994). För att få en holistisk förståelse måste vi förstå delarna och för att förstå delarna måste vi ha ett koncept av helheten. Detta kan ses om en första hermeneutisk cirkel med del och helhet. Ett andra viktigt element inom hermeneutiken är dialogen mellan forskaren och studieobjektet. Den har en speciell plats. Det finns en tradition av empati inom hermeneutiken, en förmåga att ikläda sig rollen av studieobjektet för att på så sätt förstå hans eller hennes tankar och avsikter bättre, kanske till och med bättre än studieobjektet själv (Alvesson & Sköldberg 1994). Inom hermeneutiken finns en process av att både förstå studieobjektet och forskarens egen förståelse av det som studeras, den andra hermeneutiska cirkeln. Där färdas forskaren mellan förståelse av det som studeras och sina egen generella förförståelse om problemområdet (Ödman 2003). Över tiden omvandlas den förståelse forskaren fick av studierna till något som ingår i förförståelsen. Denna nyutvecklade förförståelse finns som ny bakgrund när forskaren närmar sig studieobjektet nästa gång. Det sker alltså kontinuerliga omtolkningar under forskningsprocessen genom denna cirkel av förståelse och förförståelse (Ödman 2003).

Frågan är då om hermeneutiken också erbjuder någon förklaring till fenomen förutom förståelse. Ricoeur (1990) beskriver en tredje hermeneutisk cirkel där man som forskare färdas mellan förståelse och förklaring (Alvesson & Sköldberg 1994, Ödman 1994, Kristensson Ugglå 2002). Radnitzky (1970) beskriver detta som en spiral där man över tiden rör sig i en hermeneutisk cirkel uppåt till en bättre form av förståelse (Ödman 1994). Man får en fördjupad förståelse av både delen och det hela, ett sätt att införa "ett element av vetenskaplig teori till den humanistiska tolkningen" (Alvesson & Sköldberg 1994, s 116). Genom att kritiskt granska tolkningar kan en ökad förståelse förmedlas genom ambitionen att förklara. Ambitionen med förklaringen är då att bidra till en annorlunda och en bättre förståelse av fenomenet än vad vi hade tidigare (Kristensson Ugglå 2002). Det är alltså inte samma användning av ordet förklaring som inom naturvetenskaperna. Hermeneutiken är, liksom postmodernismen, en filosofi som inte gör anspråk att förmedla någon absolut kunskap (Kristensson Ugglå 2002). Hermeneutiken har i stor utsträckning ett relativistiskt perspektiv (Andersson 1979, Kristensson Ugglå 2002).

För min del gäller samma resonemang kring detta som för postmodernismen och socialkonstruktionismen. Det finns mer eller mindre relevanta tolkningar. Det betyder inte att utmåla en objektiv generell, bevisbar kunskap om vad som händer i fall som jag studerar utan att försöka erbjuda en rimlig tolkning. Annars blir ju studien meningslös. "Försöken att göra hermeneutiken till en relativism för vilken en tolkning är nog så god som en annan innebär ett lika missvisande, farligt och omöjligt projekt som att försvara objektivismens absoluta kunskap", skriver Kristensson Ugglå (2002, s 345).

Om jag då sammanfattar den här diskussionen och skapar en egen hermeneutisk cirkel för fallstudierna, vad finner jag då? Jag strävar efter att använda den hermeneutiska dialogen mellan del och helhet och mellan forskare och studieobjekt. Genom att göra upprepade tolkningar av empirin omvärderas förståelsen över tiden i en hermeneutisk cirkel (BILD 4). Jag når över tiden en allt djupare förståelse och kan formulera slutsatser i formen av mest relevanta tolkningar på basis av denna process av ökad förståelse. Dessa mesta relevanta tolkningar blir min bättre förståelse av fenomenet.

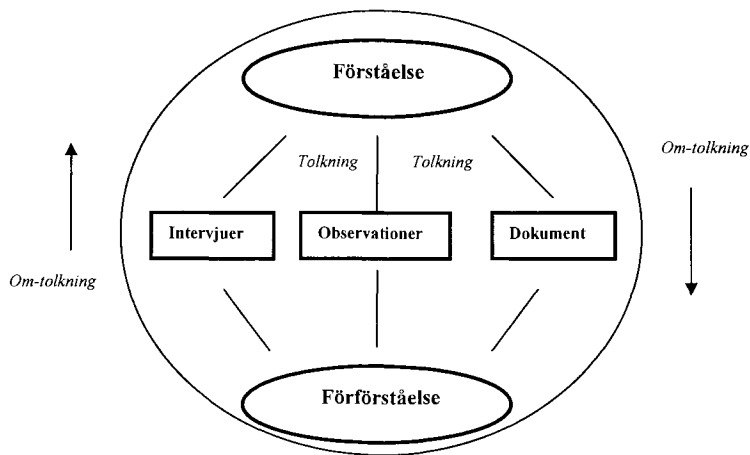


BILD 4. En hermeneutisk cirkel.

KAPITEL 4

SPECIFIKA TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

4.1 Aktieägarvärdesorientering

4.1.1 Drivkrafter bakom aktieägarvärdesorienteringen

Tanken att styra företaget efter aktieägarvärde eller "Shareholder value" kommer från USA och var något som växte fram på 1980-talet. (Jensen 2000, Kennedy 2000, Lazonic & O'Sullivan 2000, Fligstein 2001, Holmström & Kaplan 2001). Idén om "Shareholder value" byggde bland annat på tankar om att avkastningen måste relateras till risken och att företags vinster måste relateras till alternativkostnaden för det bundna kapitalet (Black et al 1998).²⁸ CAPM-modellens riskvägda diskontering av "morgondagens utveckling, vinster och kassaflöden" hade en central roll att spela (Black et al 1998, s 22). Investmentbanker och andra aktörer på finansmarknaden kom att använda de nya värderingsmetoderna. "Corporate raiders" tog över företag och omstrukturerade dem efter de nya modellerna av att skapa aktieägarvärde. Det var vanligt att förvärven skedde genom så kallade "leveraged buyouts", LBO:s. Många företagsledare reagerade inte tillräckligt snabbt på förändringar i deras bransch och blev måltavlor. Företagsledare började anamma det nya synsättet, bland annat av rädsla för att företagen de ledde annars skulle bli uppköpta eller att de själva skulle förlora jobbet. Ett "shareholder value" koncept av företag utvecklades (Fligstein 2001).

Spridningen av "shareholder value" konceptet var alltså kopplad till framväxten av en aktiv marknad för företagskontroll på 1980-talet i USA (Copeland et al 2000). Uppskattningar av Jensen & Chew (1995) visar att från 1976 till 1994 genomfördes cirka 45 000 affärer inkluderat förvärv, fusioner, försäljningar och LBO:s i USA där makten skiftades till en ny ledning. Mitchell & Mulherin (1996) uppskattar att nästan hälften av alla större amerikanska företag fick ett uppköpserbudande riktat mot sig under 1980-talet (Holmstrom & Kaplan 2001). Det ökade aktieägandet bland hushållen efter en stark uppgång på aktiemarknaderna spelade också en roll för utvecklingen (Copeland et al 2000). Man började bli medveten om att många pensionssystem i världen höll på att bli insolventa och att det behövdes en hög avkastning på pensionspengarna för att systemen ska kunna fungera. Institutionella placerare blev mer inflytelserika. Drivkrafter för förändringen mot ökad aktieägarvärdesorientering var också nationell och internationell avreglering. Den nya informations- och kommunikationsteknologin gjorde att det fanns nya affärsmöjligheter och nya effektivare arbetssätt som kunde införas i en uppköpt organisation (Holmström och Kaplan 2001).

²⁸ Black et al (1998, s 12) definierar aktieägarvärde som "nuvärdet av kommande kassaflöden från företaget diskonterat med en vägd genomsnittlig kapitalkostnad, minus värdet på skulden".

Företagens ledningar började konkurrera om att ge högsta finansiella avkastning, pressade av kraven på hög avkastning från aktiemarknaden och framförallt från amerikanska placerare (Froud et al 2000). Det är ett skifte från 1970-talets och 1980-talets produktionsorientering där företagen konkurrerade med produkter och produktionsprocesser (Froud et al 2000). De stora amerikanska företagen hade under 1960- och 1970-talen en princip om att återinvestera sina vinster i rörelsen och på så sätt behålla sina vinster och sina anställda (Lazonick & O'Sullivan 2000). Företagen växte sig stora och diversifierade, lönsamheten sjönk och nya konkurrenter dök upp.

Det fanns en tro på konglomerat på 1960-talet som förändrades under de tuffare ekonomiska tiderna under 1970-talet och i början av 1980-talet. Allt fler började ifrågasätta om ledningen för företag klarade av att driva många icke-relaterade verksamheter samtidigt. "Principal-agent" teorier betonade att agenten ska göra det som är bäst för principalen, nämligen aktieägarna (Jensen & Meckling 1976). Agentteori kom att bli en viktig del av "shareholder value" konceptet (Fligstein 2001). Kopplingen av ledningens ersättning till skapande av aktieägarvärde genom aktieoptioner blev ytterligare en drivkraft bakom utvecklingen i USA (Copeland 2000 et al).

Företagen gick från att återinvestera sina vinster och behålla anställda, till att distribuera vinsterna till aktieägarna och göra stora neddragningar bland de anställda, enligt Lazonick & O'Sullivan (2000). De 50 största amerikanska företagen hade 1969 6,4 miljoner anställda, 1991 var siffran 5,2 miljoner anställda. "Shareholder value" konceptet anses ha en roll att spela här tillsammans med en ökad användning av informationsteknologi och en större service-ekonomi (Fligstein & Shin 2004). Neddragningarna i de stora företagen beskrivs ha fortsatt under 1990-talet trots den goda konjunkturen under andra halvan av 1990-talet. Istället för att återinvestera vinsterna distribuerades dessa i större utsträckning ut till aktieägarna, genom aktieutdelning och genom återköp av aktier, enligt Lazonick & O'Sullivan (2000).

Under 1980- och 1990-talen har utdelade medel som andel av företagens vinst i USA varit igenomsnitt 49 procent, jämfört med 42 procent under 1960- och 1970-talen.²⁹ Återköpen av aktier motsvarade i början av 1980-talet runt 5 procent av företagens vinster, från mitten av 1980-talet fram till slutet av 1990-talet låg andelen mellan 10 och 20 procent, vissa år ännu högre.³⁰ Löneskillnaderna mellan företagsledning och anställda ökade kraftigt under 1980- och 1990-talen när ledningens belöningsystem utformades enligt var som var bäst för aktieägarna (Lazonick & O'Sullivan 2000). En VD:s ersättning ökade i genomsnitt i USA med runt 500 procent medan en arbetares lön ökade med runt 70 procent under perioden 1980-1995.³¹

Maximerandet av aktieägarvärde blev med tiden en grundläggande princip för de stora amerikanska företagen (Fligstein 2001). Principen legitimerar en kapitalmarknadssyn

²⁹ Statistiken hämtad från US congress 1992:403; 1999:431 ur Lazonick & Sullivan (2000, s 22).

³⁰ Statistik hämtad från Securities Data Corporation ur Lazonick & Sullivan (2000, s 24).

³¹ Statistik från Executive Paywatch www.aflcio.org/paywatch, ur Lazonick & Sullivan (2000, s 25).

på företaget jämfört med en industriell syn på företaget och den legitimerar föreställningen att aktieägarna ska vara dominerande över de andra intressenterna (Aglietta 2000). Företagen i USA beskrivs redan före 1980-talet ha haft en hög grad av finansiell orientering, där de stora diversifierade företagen i stor utsträckning styrde sina olika verksamheter efter finansiella avkastningsmått (Fligstein 2001). Förändringen mot en ökad aktieägarvärdesorientering förstärkte detta finansiella fokus men innebar också bland annat renodling av verksamheter, finansiell omstrukturering, ett anammande av argumenten inom agentteori och ett större fokus på aktiekursen. Institutionella investerare såsom investmentbanker, försäkringsbolag och aktiefonder propagerade för "shareholder value" konceptet och bidrog till dess inflytande i näringslivet (Fligstein 2001).

"Shareholder value" konceptet kommersialiserades också av konsultbolag (Froud et al 2000). Ett större genombrott var publiceringen av Rappaports "Creating Shareholder Value" 1986. Andra exempel är Stewarts "The quest for value" 1991 och boken "Valuation" som togs fram av Copeland och andra konsulter på McKinsey 1990. För de och många andra managementkonsultföretag har aktieägarvärde blivit till en produkt i form av "Value Based Management" som de kan sälja till företagsledningar som kämpar med att leva upp till aktiemarknadens krav (Froud et al 2000). Konsulternas modeller har spelat en roll för att sprida idéerna om aktieägarvärdesorientering (Reberioux 2002). Konsulterna har varit med och konstruerat diskursen. De har bidragit till att införa ett finansifierat ledningssystem där ledningens fokus ska vara på att förbättra de finansiella resultaten (Froud et al 2000). I "Valuation" argumenterar Copeland et al (1994, s 3) för "shareholder value" konceptet: "Bakom teknikerna och metoderna som vi presenterar ligger övertygelsen att maximera aktieägarvärde är eller borde vara det fundamentala målet för alla företag". Copeland et al (1994, s 3) fortsätter: "Det ämnet är vanligt eller kontroversiellt beroende på var du står. I USA är det en etablerad tradition. Ledningen förväntas maximera aktieägarvärdet".

Medias intresse för företag och affärer och ekonomijournalistikens utbredning har också haft en roll att spela för att uppmärksamma aktieägarvärdesorienteringen. Finansiella media kan enligt Sorley (1998) sägas ha en vital funktion för att legitimera finansiella marknader (Fursich 2002). Medias beskrivning av affärshändelser speglar olika synsätt på kapitalismen, bland annat nationella synsätt (Fursich 2002). Media kan sägas ha bidragit till att skapa legitimitet för en aktieägarfokuserad syn på företag och bidragit till att konstruera diskursen aktieägarvärdesorientering. Affärsmedias följsamhet kring aktieägarvärdesorienteringen och brist på ifrågasättande anses ha haft en roll att spela kring de stora företagsskandalerna och börskraschen de första åren på 2000-talet (Overholser 2005). Affärsmedia kritiserar för att ha hyllat Enrons framgång, blivit förförd av den och underlåtit att granska företaget (McLean & Elkind 2003, Madrick 2002). Även om ekonomijournalister också var med och avslöjade företaget (Steiger 2002). Media kan sägas att tillsammans med handelshögskolor, ("business schools") och aktörerna på finansmarknaden ha varit med om att förstärka trenden av aktieägarvärdesorientering genom att tillskriva ledningen för företagen en viktig roll för att skapa aktieägarvärde (Gray et al 2005). Medias betygssättande av ledningen

utefter om företaget levererade aktieägarvärde eller inte, legitimerade diskursen och satte ytterligare press på ledningen att på kort sikt maximera värdet för aktieägarna.

Utvecklingen av ekonomijournalistiken har varit stark i USA. Redan i början på 1970-talet skedde en kraftig utveckling av dagstidningarnas ekonomirapportering (Hynds 1980, Gussow 1984, Welles 1991). De stigande kurserna på New York börsen i slutet av 1960-talet, oljeprischocken på 1970-talet och en ökad medvetenhet om företags ansvar för miljö och samhälle gjorde många läsare och tittare intresserade. Tidningar som New York Times, Washington Post, Los Angeles Times och Chicago Tribune mer än fördubblade sina ekonomiredaktioner (Welles 1990). De ville konkurrera med affärsmagasinen som också växte kraftigt under 1970-talet, speciellt Business Week, Forbes och Fortune (Gussow 1984). De ville också möta konkurrensen från Wall Street Journal som vid mitten 1980-talet hade kommit att få en upplaga lika stor som de allra största dagstidningarna i landet (Simons 1999). Under 1990-talet fortsatte utbyggnaden av affärsnyheter i amerikanska media (Fursich 2002, Simons 1999). Då ökade även etermedier sin ekonomirapportering genom nya kabelkanaler som CNBC och Bloomberg. Den kraftiga ekonomiska utvecklingen under 1990-talet, ett ökat intresse från småsparare att äga aktier och fonder, tillsammans med utvecklingen av "den nya ekonomin" och internetbranschens tillväxt gav en allt större intresserad publik och stigande annonsintäkter (Simons 1999, Fursich 2002). Under 1990-talet utvecklades de elektroniska affärsmedierna; nyhetsbyråer och finansiella informationssystem. Företag som Reuters, Dow Jones Telerate och Bloomberg Business News förmedlade finansiell information och sålde finansiella handelssystem som kraftigt utvecklade de finansiella marknaderna, vilket skapade ett än större behov av finansiell information och av affärsnyheter (Bartram 2003).

4.1.2 Internationalisering av aktieägarvärdesorienteringen

"Shareholder value" konceptet utvecklades alltså i USA och detta tankesätt har blivit utmärkande för ledningen av amerikanska företag (Copeland et al 2000, Lazonick & O'Sullivan 2000, Fligstein 2001, Boatright 2002b). Även i Storbritannien har "shareholder value" konceptet fått stor acceptans (Cioffi 2000, Lazonick & O'Sullivan 2000). Det har skett något senare än i USA och med något större tvekan bland brittiska företag jämfört med amerikanska företag (Black et al 1998). Många av de brittiska investmentbankerna i Europas finansiella huvudstad London blev under 1980-talet uppköpta av amerikanska investmentbanker (Augar 2000). Det bidrog till att sprida de amerikanska investmentbankernas syn på aktieägarvärde till den brittiska kapitalmarknaden och till de brittiska företagen. De anglosaxiska länderna USA och Storbritannien sägs ha "lagt mest vikt vid idén att aktieägarna är ägare av företaget, att styrelsen är deras representant och vald av dem och att den objektiva funktionen för företaget är att maximera aktieägarvärde" (Copeland et al 2000 s 3). USA är föregångaren och Storbritannien en tidig anammare.

I andra delar av Europa har en bredare syn på målen för företag varit inflytelserik (Cioffi 2000, Reberlioux 2002). Nederländerna, Tyskland och de skandinaviska

länderna nämns som exempel på denna andra syn (Copeland et al 2000). Här finns ett starkt inflytande från andra intressenter, de anställda har en särskild position (Reberioux 2002). Anställda har laglig rätt till representation i styrelsen bland annat i Tyskland och Sverige. Några få stora ägargrupper som banker och industriella storägare har ofta ett stort inflytande (Shleifer & Vishny 1997, Lannoo 1999, Reberioux 2002). Ett kännetecken för en europeisk variant av ägarstyrning är att det finns starka kontrollägare (Söderström et al 2003). Det finns ofta också ett korsäggande mellan kontrollägare, något som skiljer sig från situationen i USA där det inte funnits samma system av korsäggande mellan företagen som i Europa (Aglietta 2000).

I de anglosaxiska länderna USA och Storbritannien är ägandet mer spritt på många mindre aktieägare. Där har funnits en tradition bland amerikanska institutionella placerare att agera som "stockpickers" som snabbt säljer sina aktier om företaget de investerat i får problem (Kahn & Winton 1998). Det spridda ägandet med många små aktieägare gör att de var för sig inte utövar ett stort inflytande på respektive företag och de kan tänka sig att sälja sitt innehav till någon annan om priset är rätt. På så sätt är de inte lika långsiktiga som ägarfamiljer och maktsfärer i vissa europeiska länder. Dessa kontrollerande aktieägare tar jämförelsevis ett större ansvar för företaget (Söderström et al 2003). I vissa europeiska länder, bland annat Sverige, är det olika röstvärde på aktier. Det underlättar för vissa ägargrupper att utöva inflytande och kontroll jämfört med än andra ägargrupper (Lannoo 1999). Det minskar inflytandet från institutionella placerare och därmed minskar också trycket från aktiemarknadens aktieägarvärdesorientering (Reberioux 2002).

Man kan alltså tala om en skillnad mellan system av "corporate governance", olika system för ägar- och företagsstyrning.³² Man kan tala om ett anglosaxiskt system som rör USA och Storbritannien och ett europeiskt system för länder i västra Europa, inklusive Skandinavien. Man kan tala om två konkurrerande modeller, ett system av mycket spritt ägande och ett system med koncentrerat ägande (Coffee 2001). I USA och Storbritannien är skillnader i rösträtt, ägarkoncentration och korsäggande mindre vanligt. Situationen karakteriseras av relativt passiva aktieägare, en styrelse som ofta är beroende av ledningen och aktiva marknader för företagskontroll (Gedajlovic & Shapiro 1998). Ett europeiskt system för ägar- och företagsstyrning karaktäriseras av aktiva aktieägare, styrelser som är oberoende från ledningen och med begränsade marknader för företagskontroll (Gedajlovic & Shapiro 1998). Det finns sålunda en skillnad mellan en anglosaxisk form av ägarstyrning och en europeisk form av ägarstyrning.

Den anglosaxiska formen kan sägas vara knuten till en "shareholder value" modell medan den europeiska snarare är knuten till en "stakeholder modell". I "shareholder value" modellen finns en stark extern påverkan från aktiemarknaden som tydligt påverkar ledningens agerande. I den europeiska formen av ägarstyrning har påverkan från företagets intressenter en större betydelse för företagsledningens agerande (Gedajlovic & Shapiro 1998). Aktieägarna ses i större utsträckning som en intressent

³² SNS har i sin rapport (Söderström et al 2003) valt att använda ägarstyrning alternativt ägar- och företagsstyrning som översättning av det engelska Corporate Governance.

bland andra. Företaget har ansvar och skyldigheter gentemot intressenter och det finns ett synsätt av "stakeholder value" istället för "shareholder value" (Reberioux 2002). Företaget ses som inbäddat i samhället och företaget anses ha ett socialt ansvar. De anställda anses ha särskilda rättigheter att påverka hur företaget sköts (Reberioux 2002). Situationen i Sverige har mycket gemensamt med denna europeiska form av ägarstyrning.

Men situationen har börjat förändras även i Europa. De amerikanska tankarna kring aktieägarvärdesorientering beskrivs sprida sig och påverka situationen. Från mitten av 1990-talet har retoriken av aktieägarvärde blivit tydlig i länder som Tyskland, Frankrike och Sverige (Lazonick & O'Sullivan 2000). Den starka amerikanska ekonomin och den stora börsuppgången i USA gav företagsledare i Europa argument för att anamma en aktieägarvärdesorientering, samtidigt som amerikanska institutionella placerare, investmentbanker och managementkonsulter marknadsförde "shareholder value" konceptet som ett grundläggande synsätt (Lazonick & O'Sullivan 2000). Globaliseringen av finansmarknaderna och det ökade inflytandet från institutionella investerare promotar en ägarstyrning enligt "shareholder value" konceptet (Reberioux 2002). I många europeiska länder har de internationella institutionella investerarnas andel av ägandet i börsnoterade företag ökat kraftigt, inte minst i Sverige (Lannoo 1999). Ett exempel är att 35 procent av aktierna i de 40 största företagen på Parisbörsen ägdes av amerikanska och brittiska investerare 2000 (Coffee 2001). Samma trend kan ses i andra europeiska länder. Amerikanska institutionella investerare har dramatiskt ökat sin andel av kapitalet som är investerat i utländska aktier och med det följer också ett krav på inflytande vilket påverkar systemen för ägar- och företagsstyrning i andra länder (Coffee 2001).

De stora globala anglosaxiska företagen kan sägas utgöra ett tryck för att förändra situationen i Europa i riktning mot en anglosaxisk aktieägarvärdesorienterad ägarstyrning. Vi kunde i kapitel 2 se hur internationella förvärv och fusioner blir till en arena för att deklarerat aktieägarvärdesorientering inför investerare och aktörer på finansmarknaderna och i media (Hellgren et al 2003, Tainio et al 2003, Tainio & Lilja 2003). Företag som blir uppköpta eller fusionerade kan tänkas anpassa sig till nya ägares och motparters krav och arbetssätt (Jurgens et al 2000, Henreksson & Jacobsson 2001, Tainio et al 2001). Det påverkar även andra företag att anpassa sig till en aktieägarvärdesorientering eftersom de konkurrerar om samma internationella investerare (Tainio et al 2001). Finland nämns som exempel på ett europeiskt land som påverkats. Finska företag kom efter avregleringen av de nationella finansmarknaderna att konkurrera med andra företag om de utländska investerarnas intresse (Tainio et al 2001). Det ökade utländska ägandet har gjort företagen mer aktieägarvärdesorienterade med ökat tryck på hög avkastning och finansiell omstrukturering.

Detta har fått finska företag att bli mer amerikaniserade, enligt Tainio et al (2001). Det syns bland annat i form av ändrade målsättningar, resultatkriterier och utdelningspolicies. Nya typer av belöningssystem till ledningen, förändrade styrningsstrukturer och en ändrad mix av affärsverksamhetens sammansättning mot renodling av en enda verksamhet är tecken på detta. "Utländska investerare har tagit

med sig en anglosaxisk aktieägarsyn på företaget och en helt ny ägardriven ledningskultur till finska företag”, skriver Tainio et al (2001, s 156). Det sker bland annat på två sätt. Dels genom förändringar av företagets styrelsernas arbetssätt och sammansättning så att styrelseledamöterna blir mer aktiva, oberoende från ledningen och i större utsträckning företräder aktieägarnas bästa. Dels genom mer täta kontakter och relationer mellan finansmarknadens aktörer och företagets ledning (Tainio et al 2001).

Aktieanalytiker och andra aktörer på finansmarknaden kan bygga upp ett ömsesidigt beroende gentemot företagen. Det ger finansmarknadens aktörer inflytande över hur företagen sköts (Tainio et al 2001). De kan signalera önskade förändringar som företagets ledning kan säga ja eller nej till och får då en reaktion på aktiekursen beroende på ledningens svar. Om ledningen och företaget lyckats göra sig intressant för investerarna skapas en positiv cirkel med stigande aktiekurs, om inte kan en negativ cirkel skapas med sjunkande aktiekurs. De företag som kan visa att de skapar aktieägarvärde kan få nya finansiella resurser och en stigande aktiekurs, något som kan användas till att expandera genom att exempelvis köpa andra företag (Tainio et al 2001). På så sätt ökar finansmarknadens inflytande över företagen.

Även Ikäheimo (2005) beskriver hur finska företag påverkas av nytt utländskt institutionellt ägande och vad han kallar för ”CAPM diskursen”. Investerare placerar sitt kapital i globala diversifierade portföljer, vilket ska ge en optimal kombination av avkastning i förhållande till risknivå. Dessa investerare har påverkat finska företag att fokusera på avkastningskrav och aktieägarvärde från mitten av 1990-talet och framåt (Ikäheimo 2005). Företagen sägs möta utländska investerare som främst är intresserade av risk och avkastning, där ”aktieägarvärde och avkastningskrav kommer in i företagen genom value-based management” och där ”effektivitet och produktivitet krävs med ständigt stigande standards och där permanenta anställningar blir en lyx” (Ikäheimo 2005, s 20).

Ett annat exempel är Tyskland. Jurgens et al (2000) har studerat effekterna av aktieägarvärdesorientering på näringslivet i Tyskland, något som debatterats i tysk media från runt 1996. Den tyska ekonomin drivs sakta mot en ökad aktieägarvärdesorientering genom en rad olika orsaker, bland annat; avregleringen av de finansiella marknaderna, förvärv och fusioner, nytt tryck från amerikanska och andra internationella fondförvaltare och problem med att finansiera pensionssystemet. Det har i Tyskland funnits en tradition av korsäggande mellan olika maktsfärer. Korsäggande mellan vänliga parter skyddar och stärker maktpositionerna (Jurgens et al 2000). Tyska banker och försäkringsbolag har traditionellt varit stora ägare av tyska företag. Många tyska företag har skaffat nytt kapital genom lån snarare än genom emissioner mot finansmarknaden. Representanter för banker, försäkringsbolag och stora industriföretag har fungerat som spindlar i nätet i detta nätverk av korsäggande. De tyska företagen har på så sätt skyddats från aktiemarknadens påverkan och från utländska aktiefonders krav (Jurgens et al 2000).

Denna situation förändras. Flera tyska storföretag har enligt Vitols (1997) under senare delen av 1990-talet deklarerat att skapa "shareholder value" är deras viktigaste mål (Jurgens et al 2000). Det är bland annat företag som Daimler Chrysler och Siemens. De har förändrat verksamheten för att göra den mer aktieägarvärdesorienterad. Det innefattar bland annat: återköp av aktier, kvartalsrapportering, antagande av internationella redovisningsstandards, nya kontrollsystem för att styra företaget efter avkastningskrav och lönsamhetskrav och en ökad satsning på "investor relations" för att skapa goda relationer med aktiemarknadens aktörer (Jurgens et al 2000). Denna utveckling är alltså lik beskrivningen av situationen i Finland och som vi ska se liknar den även den svenska utvecklingen.

Sammantaget kan man säga att aktieägarvärdesorienteringen får ett ökat inflytande internationellt på flera sätt. För det första genom de internationella kapitalmarknadernas inflytande, ett ökat internationellt institutionellt ägande skapar ett ökat tryck på företag att anamma ett "shareholder value" tänkande om de vill locka investerare. För det andra, genom ett antal stora förvärv och fusioner som blir till en arena för företag att visa upp sig som aktieägarvärdesorienterade och där motpartens aktieägarvärdesorientering påverkar den andra parten. Helt övertagna mindre företag kan komma att inlemmas i ett redan aktieägarvärdesorienterat företag. På en mer allmän nivå konstrueras diskursen som en "sanning" av aktörer på finansmarknaden, media, konsultbolag, och vid utbildningar vid universitet och högskolor. De som har stort inflytande i att konstruera diskursen är bland annat fondförvaltare, aktieanalytiker, ekonomijournalister, konsulter och finansiella ekonomer.

4.1.3 Att vara ett aktieägarvärdesorienterat företag

Vad innebär det då rent konkret att bli ett aktieägarvärdesorienterat företag? Copeland et al (2000) nämner två viktiga saker som man gör för att skapa värde för aktieägarna: För det första, att omstrukturera företaget så att dolda värden lyfts fram och delar som inte ger något aktieägarvärde tas bort. Detta kan vara smärtsamt och bland annat innebära uppsägningar av personal, nedläggning av fabriker och försäljningar av enheter till nya ägare. För det andra, att styra företaget så att det maximerar värdet för aktieägarna, genom att mäta och styra på nya saker som ger aktieägarvärde. Det ska hos ledningen och i organisationen också finnas rätt "mindset" (Copeland et al 2000). Att man ser på att maximera aktieägarvärdet som något naturligt och inte som något som görs ibland när aktieägarna klagat eller när en möjlig förvärvare av företaget dyker upp. Man kan säga att det för ledningen ska vara en dygd att maximera aktieägarvärdet. Belöningssystemen ska knytas till skapandet av värde för aktieägarna och företaget ska kommunicera hur värde skapas till aktieägarna och aktiemarknaden (Copeland et al 2000).

Stewart (1991) har ett liknande resonemang om vad som är viktigt att göra för företag som vill skapa högre värde för aktieägarna. Det första är att gå ifrån att värdera och styra företaget efter vinstnivå till att istället värdera och styra företaget efter kassaflödesbaserade modeller, såsom EVA. En andra punkt är att knyta ledningens

ersättning till värdeökningen för aktieägarna. Här nämns Disneys VD Michael Eisner som ett exempel. Han fick personligen 2 procent av det som företaget avkastade över avkastningskravet. Ett tredje element är finansiell omstrukturering där ledningen exempelvis kan sälja, dela ut dotterbolag eller hitta partners till dotterbolag och på så sätt höja det sammanlagda värdet av bolaget genom att realisera dolda värden av företaget.

Enligt Gärtner & Olbert (1995) skapar man ett aktieägarvärdesorienterat företag genom att sälja de delar som är lågavkastande, förbättra de delar som är kvar så att de ger maximalt aktieägarvärde och så kommunicerar man tydligare till aktiemarknaden hur det går för företaget så marknaden kan värdera det på ett bra sätt. Gärtner & Olbert (1995) använder begreppet värdegap. Det är skillnaden i värde på företaget när det är aktieägarvärdesorienterat jämfört med värdet på företaget när det inte drivs på det sättet. Det första värdegapet är skillnaden mellan det pris som marknaden värderar företaget till och ett framräknat värde. Denna skillnad beror på för lite information till aktiemarknaden. Det andra värdegapet är skillnaden mellan ett framräknat värde och ett potentiellt värde. Det är det värde man kan få om man vidtar åtgärder för att göra företagets rörelse mer aktieägarvärdesorienterad. Det tredje värdegapet är skillnaden mellan det potentiella värdet efter dessa förändringar och det värde man kan få om man avyttrar och omstrukturerar lågavkastande delar. Konsulterna Landelius & Treffner (1998) ger en liknande medicin till företag som ska bli aktieägarvärdesorienterade. På kort sikt kan man öka aktieägarvärdet genom köp och försäljning av verksamheter och en fokusering på en högavkastande kärnverksamhet. Vidare tar man till kostnadsrationaliseringar, ofta i form av neddragningar och nedläggningar av fabriker samt andra former av effektivisering genom exempelvis outsourcing eller förändringar av affärsprocesser.

Bierman (2001) diskuterar i boken "Increasing shareholder value" hur man maximerar aktieägarvärde genom att ändra kapitalstrukturen och överföra medel till aktieägarna. Det handlar bland annat om att dela ut kontanter till aktieägarna, att dela ut aktier som exempelvis ett helt dotterbolag till aktieägarna eller att sälja dotterbolag och sedan dela ut pengarna man fick in till aktieägarna. Återköp av aktier för att minska en kassa som ger låg avkastning är ett annat exempel på sådant som förknippas med ett aktieägarvärdesorienterat företag (Bierman 2001). Om investeringar inte når upp till den avkastning som värdeskapandet kräver bör kapitalet frigöras för andra investeringar. Det finns flera anledningar till att återköpa aktier (Bierman 2001). Det ökar vinsten per aktie och ökar belåningsgraden. Ledningen sänder en signal att ledningen tycker att företaget är undervärderat genom att man köper aktier. Det är också ett sätt att minska storleken på företaget, genom att återköpa aktier för pengar som man fått genom att sälja ett dotterbolag exempelvis.

En av de viktigaste relationerna i det aktieägarvärdesorienterade företaget är den mellan ägare och ledning. Ledningen ska ses som en agent för ägarna enligt "agent-principal" teorierna (Jensen & Meckling 1976, Douma & Schreuder 1991). Agenten agerar på huvudmannens vägnar som har delegerat makt till agenten. Ägarna måste kunna få garantier för att man får tillbaka pengarna om man investerar i den rörelse

som ledningen sköter och det behövs ett kontrakt om hur ledningen ska göra med medlen och hur avkastningen skall fördelas mellan ledningen och finansierarna (Shleifer & Vishny 2001). För ägarna av företaget är det viktigt att kunna styra ledningens beteende så att ledningen sätter aktieägarnas intressen först. Ledningen måste sköta utvärderingen av kontrakten som finns med andra intressenter så att ägarnas intressen tillgodoses i första hand.

Ett aktieägarvärdesorienterat företag har därför i stor utsträckning belöningssystem som knyter chefernas lön till det som är bra för aktieägarna (Rappaport 1998). Aktieägarnas och ledningens intressen ska vara de samma. Ett aktieägarvärdesorienterat företag har ett tydligt kontrakt mellan agenten och principalen där agenten ska styras att göra det som är bäst för principalen, enligt agent teori (Boatright 2002a). Företagsledningen ska göra det som är bäst för aktieägarna. Det är i de allra flesta fall, och om inget annat sägs, att maximera aktieägarvärdet. Det är genom belöningssystemets utformning som ägaren kan få agenten att agera efter vad som är bäst för ägaren. Därför har nya typer av belöningssystem vuxit fram i företag som vill vara aktieägarvärdesorienterade. Kompensationen kopplas till värdeskapandet vilket får ledningen att agera med aktieägarvärde för ögonen (Black et al 1998). Ledningen ska fås att agera som om företaget vore deras eget. Ett bra sådant belöningssystem ska relatera till ledningens och anställdas vardagsansvar, balansera effekterna på lång och kort sikt och bidra till att företaget når de strategiska målen och till att skapa aktieägarvärde (Black et al 1998). Det kan exempelvis vara ett aktieoptionsprogram eller en bonuslön som är knuten till hur aktiekursen utvecklas.

Företag som är aktieägarvärdesorienterade lägger också mycket resurser på "investor relations", IR, att vårda relationer till investerare (Landelius & Treffner 1998). Det sker bland annat genom att kommunicera med aktieanalytiker och investerare och informera dem om vilka åtgärder företaget gör för att öka aktieägarvärdet, hur de ska analysera företaget och hur de ska kunna veta hur det går för företaget framöver. Syftet är att få investerarna att förstå företagets strategier för att skapa aktieägarvärde och göra investerarna övertygade om att ledningen kommer att leverera det som ledningen har lovat (Black et al 1998). En sätt att göra det är att låta aktieanalytiker och investerare träffa företagets högsta ledning och få strategier och resultat presenterat för sig. Det kan exempelvis ske i samband med delårsrapporter eller vid "roadshows" där ledningen möter finansmarknadens aktörer i syfte att skapa förtroende för ledningens ambition att skapa aktieägarvärde (Black et al 1998).

Sätt att mäta aktieägarvärde har vidareutvecklats av konsultföretagen i modeller såsom EVA av Stern Stewart. Där mäts aktieägarvärde som i vilken utsträckning ett företag på ett år tjänar mer än dess kapitalkostnad beräknat som "weighted average cost of capital, WACC" (Froud et al 2000). De företag som tjänar mindre än kapitalkostnaden förstör aktieägarvärde medan de som tjänar mer skapar aktieägarvärde, enligt modellens retorik. Varje större konsultbolag som arbetar med detta har sin egen modell. LEK/Alcar där Rappaport var delägare har SVA, Shareholder Value Added. Boston Consulting Group och Arthur Andersen hade också egna definitioner och sina egna modeller som de sålde som produkter för att skapa aktieägarvärde till företagen

(Froud et al 2000). "Value Based Management", VBM, sägs ha "blivit samlingsnamnet för de interna styrmodeller som är inriktade mot maximering av aktieägarvärdet" (Hellman & Lind 2004, s 341). Ittner & Larcker (2001) beskriver VBM som att bestå av ett antal steg (Hellman & Lind 2004). De är: val av specifika interna mål som leder till ökat aktieägarvärde, val av strategier och organisationsstruktur som överensstämmer med målen, identifiering av prestationsvariabler, utveckling av handlingsplaner, prestationsmått och målnivåer samt utvärdering och löpande omprövning. Ett aktieägarvärdesorienterat företag ska alltså utveckla olika mått att styra efter så att chefer och medarbetare kommer att arbeta på ett sätt så att värdeskapandet maximeras.

Copeland et al (2000) summerar det sätt som konsultföretaget McKinsey arbetat med aktieägarvärde i sin konsultation med företag och som har fått stort genomslag i praktiken. De beskriver processen som att utveckla en strategi för att maximera värdet, sätta mål kopplat till ett antal värddrivare, utforma aktionsplaner för att nå målen, att mäta hur målen nås och knyta det till belöningssystemet. Copeland et al (2000) betonar vikten av att i VBM identifiera dessa "value drivers". Det är ett antal finansiella indikatorer såsom vinsttillväxt, omsättningstillväxt eller avkastning på investerat kapital, men också underliggande värddrivare som exempelvis bruttovinstmarginaler per produkt, antalet fakturerade timmar eller försäljning per del i organisationen.

Det finns alltså några tydliga och omskrivna sätt att arbeta på som är kopplade till aktieägarvärdesorienteringen och som blivit det som många konkret menar med begreppet. Men trenden har också helt andra dimensioner än de rent konkreta och praktiska. Diskursen bygger sina argument på många faktorer och jag ska diskutera några av dem närmare.

4.1.4 Ekonomiska, politiska och moraliska argument

Milton Friedman framställs inom den företagsetiska litteraturen som en av de mest framträdande företrädarna för att tanken att aktieägarna ska prioriteras över andra intressenter. Han argumenterar för att det enda sociala ansvar ett företag har, är att öka vinsten till sina aktieägare (Friedman 1970). Det finns inget annat socialt ansvar än så. Att hävda det är att argumentera för socialism, enligt Friedman. En företagsledare ska driva företaget enligt aktieägarnas önskemål, vilket i de allra flesta fall innebär att maximera vinsten. Friedman hänvisar till Adam Smith och "The invisible hand". Genom att maximera sitt egenintresse bidrar en aktör mer till samhället än på andra sätt. En osynlig hand bidrar till ett mål som inte var den ursprungliga avsikten (Friedman 1962). Privatpersoner kan ta socialt ansvar, inte företag.

Företaget måste enligt Friedman (1970) följa "spelets regler", lagar och etiska branschregler, det är allt. Att exempelvis inte höja lönerna för att minska inflationen, att minska föroreningarna mer än vad som krävs eller att anställa arbetslösa istället för mer kvalificerade som har arbeten, är fel. Det innebär att spendera någon annans pengar för ett allmänt socialt intresse och det är samma sak som att införa skatter och

det kan bara demokratiskt valda personer göra, enligt Milton Friedman (1970). Företagsledaren är en agent som skall agera enligt sin huvudmans önskemål. Annars blir företagsledaren en samhällsföreträdare och det kan man bara bli genom demokratiska val. Det är alltså odemokratiskt att inte arbeta för aktieägarnas intressen, enligt Friedman (1970). Däremot står det ju aktieägarna fritt att göra vad de vill med sina pengar, att ge bidrag till välgörande ändamål exempelvis. De kan också om de vill ge pengar till sociala ändamål genom sina företag. Egentligen ska sådana donationer göras av individer men eftersom summan av skatteskal blir större när företag donerar kan man ändå tänka sig en sådan lösning, argumenterar Friedman (1962).

Michael Jensen resonerar liknande som Milton Friedman. Michael Jensen (2000) argumenterar med ett konsekvensetiskt argument att företag ska styras med aktieägarvärdet som det viktigaste målet. Genom att skapa värde kan man förbättra den mänskliga levnadsstandarden. Genom att maximera aktieägarvärdet ger man det största bidraget till samhällets rikedom. Företagsledaren har en klar beslutsregel: att bara investera en dollar i företaget för att förbättra exempelvis produktkvalitet eller arbetsmiljö, om det ger en dollar eller mer i höjt värde på företaget (Jensen 2000). På så sätt maximerar man storleken på den "sociala pagen". De många omstruktureringar som skedde i amerikanska företag i aktieägarvärdesorienteringens spår, sägs ha ökat effektiviteten och konkurrenskraften för amerikanska företag och bidragit till en positiv produktivitetsutveckling i USA (Jensen 1993, Jensen & Chew 1995).

Det finns inom diskursen en föreställning om företaget som ett nätverk av kontrakt där intressenterna runt företaget knyts till bolaget genom dessa kontrakt (Alchian & Demsetz 1972, Jensen & Meckling 1976, Boatright 2002b). Företaget har en kontraktsstruktur som består av en gemensam produktion med flera aktörer knutna samman genom kontrakt med en huvudpart. Företagsledningen är den part som sluter kontrakt med de andra parterna och som omförhandlar kontrakten. Intressenterna får i den amerikanska aktieägarvärdesorienterade modellen skydda sina intressen genom kontraktet med företagsledningen (Boatright 2002a, 2002b). Företaget ses som ett system av kontrakt mellan företagets olika intressenter där förhandlingen kring kontraktet avgör relationen mellan företaget och intressenten, främst långivare, anställda, leverantörer och kunder. Det är en "nexus-of-contract view" som förklarar den legala och finansiella strukturen av företaget och som också avgör skyldigheterna som företaget har (Boatright 2002a, 2002b). Betalningarna till intressenterna garanteras av kontrakten medan aktieägarnas intressen tas tillvara genom att ledningen tjänar aktieägarnas intressen i första hand. Detta är ett kontraktsteoretiskt tänkande som vilar på en utilitaristisk grund. Genom att prioritera aktieägarna skapas högre välbefinnande i samhället.

Detta nätverk av kontrakt är att likna med en marknad och inte med en individ. Därför är det vilseledande att påstå att ett företag har ett socialt ansvar, det kan bara individer ha (Jensen & Meckling 1976). Företagets beteende jämförs med beteendet på en marknad, den bringas till jämvikt inom nätverket av de olika kontrakten (Jensen & Meckling 1976). Företaget verkar på en marknad av utbytesrelationer (Alchian & Demsetz 1972, Williamson 1992, Boatright 2002b). Företaget ses som en marknad där

företagsledningen gör överenskommelser med intressenter om ett samarbete. Dessa intressenter eller lagmedlemmar kan lämna samarbetet om de kan få ett bättre utbyte någon annanstans. På så sätt ökar produktiviteten i det nya nätverket. Marknaden som sådan för olika utbyten driver fram en konkurrens mellan olika "lag" som kämpar om att locka intressenter till sig (Alchian & Demsetz 1972). Kontrakten garanteras av aktieägarna som den part som bär risken för verksamheten. Att låta någon annan grupp ta kontrollen över företaget vore att tillåta dem "att spela poker med någon annans pengar" (Jensen 2000, s 2). Det skulle skapa oeffektiva företag som riskerar att gå under. Aktieägarvärdesorientering ger principer för hur ledningen ska prioritera bland intressenternas krav. Utan dessa principer för hur besluten ska fattas kommer ledningen att agera efter sina egna preferenser. Därför måste den operativa ledningen kontrolleras genom en hierarki, där chefen på en nivå övervakar de som är under. Styrelsen måste noga övervaka tillsättningen av nya chefer och cheferna måste styras genom belöningsystem som sätter aktieägarna i centrum (Jensen 2000).

Ett viktigt argument inom aktieägarvärdesorienteringen är äganderätten. Enligt aktiebolagslagen har företaget som uppgift att generera vinst till aktieägarna. Det ger aktieägarna prioriterade rättigheter över andra intressenter. Ägarna har rätt att kräva att företagsledningen ska arbeta efter att maximera aktieägarvärdet och ledningen är skyldig att göra det (Boatright 2002a, 2002b). Att bestämma över företaget är en del av äganderätten som aktieägarna har. Aktieägarna har en laglig rätt till vinsten från företaget. Det är aktieägarnas företag. De överläter sedan driften och vardagsmakten till en agent som sköter företaget (Boatright 2002a, 2002b). Det är förknippat med agentkostnader i form av belönings- och övervakningssystem som styr agenten att maximera aktieägarnas intressen och kostnader i utebliven välfärd genom att agenten inte alltid fullt ut klarar att maximera värdet för aktieägarna (Jensen & Meckling 1976). I ett aktieägarvärdesorienterat företag får företagsledningen finna sig i att bli granskad och att bli utsatt för mätning. Det är ett sätt för styrelsen och ägarna att kontrollera att ledningen inte gör slut på ägarnas pengar på fel sätt eller gynnar sig själva på aktieägarnas bekostnad.

En alltför stark företagsledning kan bygga upp en byråkrati som blir mäktigare än huvudmannen själv. Intressentmodellen sätter ledningen i fokus för uppmärksamheten och inte huvudmannen, trots att aktiebolagslagen ger aktieägarna rätten att vara huvudman och beslutsrätten tillfaller i sista hand huvudmannen (Abrahamsson 1986). Det är bara möjligt att ha ett mål för företagsledningen; att maximera värdet för aktieägarna (Black et al 1998). Ledningen klarar inte av att lösa alla konflikter som uppstår mellan de olika intressenterna runt företaget. Det är svårt att avgöra vems intresse som är viktigast från fall till fall. Det är för komplext och det tar för mycket resurser.

Rappaport (1998) diskuterar i en senare edition av "Creating Shareholder Value" debatten bakom aktieägarvärdesorienteringen. Det har då gått drygt 20 år sedan han skrev den första upplagan och Rappaport bemöter kritiker med att lyfta fram de ekonomiska och politiska argumenten bakom hans teorier. En företagsledning har varken kunskapen eller den politiska legitimiteten att ägna sig åt sociala frågor. I en

marknadsekonomi där den privata äganderätten erkänns, är det enda sociala ansvaret att maximera aktieägarvärdet, enligt Rappaport (1998). En högre aktiekurs innebär oftast en förbättrad konkurrenskraft och produktivitet. Det är något som kommer hela samhället till nytta i form av fler jobb och ökade skatteintäkter. Ett värdeskapande företag är till nytta för de andra intressenterna också. För att kunna vara till nytta för intressenterna måste företaget vara konkurrenskraftigt och kunna överleva på sikt. Genom att göra mindre neddragningar nu för att främja produktiviteten och konkurrenskraften slipper företaget göra stora neddragningar senare när överlevnaden är hotad (Rappaport 1998).

Företag som anammar "shareholder value" konceptet anses bli mer effektiva och mer värda än företag som inte gör det (Lazonick & O'Sullivan 2000). De medel som företagsledningen inte kan förränta tillräckligt väl ska återföras till aktieägarna så att de kan investera medlen i annan verksamhet. Neddragningarna i företagen som uppstår genom strävan att maximera aktieägarvärdet frigör resurser, såsom arbete och kapital, till andra växande företag och till nya projekt. En ökad distribution av vinstmedel till aktieägarna från företagen ger resurser att satsa på nya företag och nya affärsidéer. Framväxten av tillväxtföretag i Silicon Valley som fick finansiella resurser i form av riskkapital från placerare, nämns som exempel av "shareholder value" konceptets förespråkare (Lazonick & O'Sullivan 2000).

4.1.5 Inbäddning i värdegrund

Eftersom aktieägarvärdesorienteringen har vuxit fram i USA, har den en koppling till traditioner och värden i det amerikanska näringslivet. De värden som finns inbäddade i det amerikanska näringslivet finns också till viss del inbäddade i diskursen aktieägarvärdesorientering. Det är värden som utgör den mylla som diskursen "shareholder value" växte upp ur. En beskrivning av dessa värden ger en ökad förståelse för diskursen. Det finns några centrala teman som kommer tillbaka i beskrivningar av värden i det amerikanska näringslivet. Den bild som ges här sammanfattar diskussionen om "American business values". Även om inte alla i amerikanska företag upprätthåller dessa gemensamma värden går det ändå att avgöra värden som generellt finns i amerikanskt näringsliv (De George 1982). Det betyder inte att alla värden är representerade eller har lika stort inflytande inom aktieägarvärdesorienteringsdiskursen, här finns en värdehierarki som inom alla andra områden. Värdena i det amerikanska näringslivet kan ses som en del av värdena i det amerikanska samhället men kan avgränsas till dem som är engagerade i ekonomisk verksamhet i bred bemärkelse, företagsledare, anställda i företag, entreprenörer, aktieägare och andra intressenter (De George 1982).

Weber (1930, 1992) beskriver den västerländska kapitaliska andan som att förespråka hårt arbete, självkontroll, att lita på sig själv, att spara och planera framåt, ärlighet och respekt för regler (Cavanagh 1990). Det är en protestantisk etik influerad av kalvinism och puritanism (Norberg, P. 2001). Kalvinistiska dygder var flit, noggrannhet och arbetsamhet. Puritanismen omhuldade arbete och sparsamhet tillsammans med ett

rationalistiskt och asketiskt tänkande (Norberg, P. 2001). Intjänningen av pengar var som ett kall medan och avnjutandet av den var högmot. Pengarna skulle arbeta och helst återinvesteras i nya projekt. Det här är något som färgat av sig i mentaliteten på de internationella finansmarknaderna (Norberg, P. 2001). Det är ju bland annat på finansmarknaderna som begreppet "Shareholder value" vuxit fram. Mentaliteten på finansmarknaden kan sägas utgå från en neoklassisk nationalekonomi baserad på en marknadsliberal ideologi, med starka drag av utilitarism och där rationaliteten är den av Adam Smiths och "den osynliga handen" (Norberg, P. 2001). I bildandet av normerna på de internationella finansmarknaderna är USA en nutida förebild. Mentaliteten på finansmarknaderna är på så sätt knuten till värdena i det amerikanska näringslivet och till värdena inom diskursen aktieägarvärdesorienteringen.

Beskrivningar av amerikanska näringslivsvärden börjar ofta med entreprenörerna, de första företagsägarna har en mycket stark position i historien. De framställs som ha byggt landet och deras vilja att ta finansiella och rörelsemässiga risker framhävs (DiBacco 1987). Många satsar hårt på sina idéer och får också när de lyckas en belöning i form av rikedom. Här reflekteras en positiv syn på företagande. Författare berättar positivt om de stora amerikanska entreprenörerna medan fackföreningar betraktas med misstänksamhet och strejker jämföras med upplöpp (DiBacco 1987). Hjälten framställs ofta som en entreprenör, en som får något gjort, en person som har lyckats (Stewart-Allen & Denslow 2002). Den amerikanska historien av immigration påverkar också de amerikanska värdena (Turner 1920). Den har betytt mycket för självbilden för amerikaner i form av att forma sitt eget liv. För immigranterna fanns alltid nya land att erövra. Belöningen för de som lyckades var hög. Framgång betydde rikedom, misslyckande att man kunde försöka någon annanstans. Strävan att gå mot "the new frontier", sägs vara en föreställning som lever även idag. En ny start kan idag " innebära ett nytt jobb, en ny stad, en ny produkt", skriver Stewart-Allen & Denslow (2002, s 11).

Knutet till entreprenörs- och nybyggarandan är viljan att bidra till samhället genom donationer och genom att delta i samhällsprojekt. Rockefeller, Carnegie och Franklin är namn på tidiga entreprenörer som gav tillbaka till samhället. Företagare spelade en viktig roll för hur den nya nationen byggde upp sin infrastruktur (DiBacco 1987). Filantropi och samhällsengagemang är vanligt bland amerikanska företag, individer och aktieägare också idag. Donationer har en stor betydelse för den offentliga sektorn, särskilt utbildningssektorn och sjukvårdssektorn (Gaudiani 2003). 2001 donerade individer sammanlagt för runt 210 miljarder dollar i USA. Runt 20 procent av all högre utbildning finansieras genom donationer och runt hälften av alla sjukhusbäddar (Gaudiani 2003). Aktieägarvärdesorienteringen måste förstås i ljuset av att filantropi är en viktig del av det amerikanska kapitalistiska systemet.

Filantropi kan ses som en tredje kraft som påverkar det amerikanska samhället bredvid demokrati och kapitalism (Gaudiani 2003). Den kan ses som en generositet som har skapat en social miljö där kapitalismen har kunnat frodas utan att förstöra demokratin. Filantropi har kunnat balansera och komplettera en hård, vinstmaximerande kapitalism (Gaudiani 2003). Företag och aktieägare tar socialt ansvar och bidrar till det allmännas

bästa genom att donera en del av vinsterna de skapat genom en hård vinstmaximering som företagets övergripande mål. På så sätt finns det en stark känsla av socialt ansvar, men inte genom att företaget avstår från vinster av sociala skäl eller delar vinsten med andra intressenter. Det finns en förväntan om att rika personer och företag ska bidra till det allmänna, det är en del av samhällskontraktet (Gaudiani 2003). Att driva välgörenhet är ett sätt för amerikanska företag att visa att de är en etablerad del av näringslivet och samhället. Att donera pengar är ett socialt accepterat sätt att visa framgång (Stewart-Allen & Denslow 2002). Filantropi ger tillgång till sociala finrum och ger status och gott anseende, något som i sig gynnar affärerna (Gaudiani 2003). Dessutom är det avdragbart som kostnad och minskar den skatt som annars skulle ha betalats.

Filantropi är alltså en egen ekonomisk kraft som utvecklar samhället och skapar alternativa vägar att förverkliga ideer. Viljan att stödja andra som har mindre än en själv är knuten till föreställningen att man i det amerikanska samhället ska kunna röra sig uppåt i de sociala klasserna (Gaudiani 2003). Tanken om "upward mobility" är stark. Man vill bidra till att andra framgångsrika människor klättrar i den sociala stegen i det amerikanska samhället, det är en del av den amerikanska drömmen. En annan inflytelserik föreställning är den om lycka i samhället. Det var en av "the founding fathers" viktigaste tankar med skapelsen av de förenta staterna. Det finns en förväntan om att bidra till att skapa lycka i det amerikanska samhället, inte genom en stark stat utan genom frivilliga insatser från individer (Gaudiani 2003). Det är föreställningar från nationens bildande, mot vilka man kan förstå den vilja att bidra till samhället som amerikanska företag och företagsägare har idag.

Det är i näringslivet naturligt med vinstmaximering och en hård kapitalism. Det är så landet är byggt och det är de starka kapitalisterna och entreprenörerna som är landets hjältar. Däremot kan socialt ansvar tas av företag och av företagsägare men inte genom att hålla tillbaka vinstmaximeringen eller att begränsa kapitalismen genom att ta andra hänsyn än de som är bäst för affärsverksamheten. Hänsynslösheten i att skaffa rikedomarna måste balanseras av att göra nytta för samhället (Baida 1990). Det finns ett ansvar för dem som har lyckats att hjälpa till att lösa problem i samhället som samhället själv inte tar hand om. Det är ett ansvar att fylla sociala behov i samhället (Gaudiani 2003). Det kan vara sociala projekt utan direkt koppling till affärsverksamheten där man följer traditionen att engagera sig i samhällsbygget och på individuell nivå ta socialt ansvar.

Ett annat centralt amerikanskt värde är frihet och det har en betydelse som argument inom aktieägarvärdesorienteringen. Frihet innebär för individer en frihet att ingå transaktioner så som de själv väljer. Den tillåter varje autonom vuxen person att fatta sina egna beslut och välja sin egen livsstil (De George 1982). Amerikaner väljer i högre utsträckning värdet frihet före jämlikhet om de måste välja jämfört med européer och japaner (Heald 1988). Frihet innefattar bland annat fria marknader, fri rörlighet av människor, frihet att starta nya företag och frihet att lämna ett arbete eller en affärsverksamhet (Cavanagh 1990).

Frihet innebär också frihet att ingå och avsluta kontrakt som man vill (d'Iribarne 1994). Trots att en amerikansk organisation ofta beskrivs som hierarkisk och detaljstyrd med noggranna jobbeskrivningar och mätningar av prestationen så finns det en frihet i rätten att ingå ett sådant anställningskontrakt. Arbetsgivaren får bara en tillfällig makt över personen och den är inte större än vad som slås fast av kontraktet. Kontraktet säkerställer den fria individens rätt med hjälp av lagen (d'Iribarne 1994). Det är en fritt vald situation som enbart rör personen när han eller hon är på jobbet och som ger ersättning och belöning som kan användas privat för att trygga framtiden för familjen. Andra nationaliteter har annan syn på frihet, frihetsbegreppet är alltså relativt i olika kulturer. Det amerikanska begreppet skiljer sig då exempelvis från frihetsbegreppet i Frankrike där respekt av traditioner ses som frihet och där oberoende att utföra sina sysslor inom sitt ansvarsområde ses som en frihetsfråga (d'Iribarne 1994). I Sverige skulle antagligen frihet vara rätten att vara med och påverka beslut, möjligen skulle man kunna säga att konsensus är frihet för svenskar.

Det finns en historisk bakgrund till det amerikanska frihetsbegreppet. Kommersialismen hos de amerikanska entreprenörerna kan sägas hänga ihop med brytningen till klasstrukturerna i Europa och idén att alla var lika och fria att stiga så högt som deras egna förmåga kunde lyfta dem (Baida 1990). Frihet värderades av de första kolonialisterna i form av sökandet av religiös frihet och senare vann de politisk frihet och ekonomisk frihet från England (De George 1982). Ett tidigt kännetecken för amerikanska affärsmän var en önskan om att ha frihet att göra affärer, något som avspeglades i den nya konstitutionen. Värden av individuell autonomi finns inkorporerade i konstitutionen och frihetsdeklarationen (Chamberlain 1973).

Andra värden som lyfts fram är individualism och egenintresse kombinerat med rättvisa och lika möjligheter att konkurrera. Det finns en acceptans för en hård individualism, "rugged individualism" (De George 1982). Den verkar på fria marknader med konkurrens (Cavanagh 1990). Hederlighet, rättvisa och lika möjligheter för alla är viktiga värden i denna värld av individualism (De George 1982). Fri och öppen konkurrens är en funktion av frihetsbegreppet. I rättvisa och hederliga transaktioner har ingen av sidan fördelar på bekostnad av den andra utan det är individens förmåga som är avgörande. Föreställningen är att USA är ett land med en rättvisa som ger alla lika möjligheter att lyckas, men det finns ingen rättvisa på det sätt att alla garanteras att lyckas. Det kan sägas manifesteras i citatet av John Rockefeller Jr vid Rockefeller Center i New York: "I believe in dignity of labor, whether with head or hand; that the world owes no man a living, but it owes every man an opportunity to make a living".

Det är inte företagets ansvar att skapa värde för intressenter, företaget ger bara en sådan möjlighet genom sitt nätverk av kontrakt. På marknaden med lika konkurrens är belöningarna stora för den som vinner och lyckas, något som ska vara en drivkraft för att utveckla kreativitet och hårt arbete (De George 1982). Konkurrens och höga belöningar manar individer och organisationer att ta risker och att göra sitt bästa. Det motiverar risktagande men skyddar inte mot misslyckande. Individer har frihet att både lyckas och att misslyckas. Värdet konkurrens skapar en acceptans för utslagning där de

som misslyckas och som inte vågar ta risker, inte heller belönas (De George 1982). Effektivitet är ett annat värde, där den fria konkurrensen antas sortera ut de mindre effektiva och belönar de effektiva (De George 1982).

Idén att du kan starta från ingenstans och nå till toppen är stark (Baida 1990). "From rags ro riches" är ett amerikanskt uttryck som symboliserar detta. Föreställningen om "the self made man" är stark. Det är en person som lyckas utan ärvd rikedom, familjekontakter eller utbildningsmässiga fördelar (Baida 1990). Det är personens karaktär som spelar roll. Självförtroende, initiativförmåga och drivkraft är karaktärsdrag som utmärker den som lyckas. Att en person genom sin karriär blir rik ses ofta som något bra och gott (Baida 1990). Det finns en fascination av rikedom som en symbol för att ha lyckats. Det ses som en bekräftelse på den amerikanska drömmen. Viljan att bli rik följs av viljan av att läsa om andra som blivit det.

Vinstmotivet är starkt kulturellt förankrat. Värdet av vinst och resurser att köpa saker för, är centralt i det amerikanska näringslivet (De George 1982). Vinst är ett egenvärde i sig och sällan ifrågasätts företagets vinstmotiv. Vinst garanterar ekonomisk expansion, möjligheten att tillfredsställa än fler behov och vinsten rättfärdigas av att den leder till mer nytta för medborgarna i form av högre levnadsstandard och ett bättre liv (De George 1982). Privatkonsumtion och materiell välfärd kom att bli viktiga värden i det amerikanska samhället (Chamberlain 1973). Under 1950- och 1960-talet steg den materiella standarden och konsumtionen kraftigt i USA och den amerikanska ekonomin blev en av världens starkaste (McCraw 2000). Det blev ett bevis för att den amerikanska kapitalismen fungerade som en välbärgande byggare åt många och inte bara åt de som lyckas. Det var också ett bevis på affärsideologin att när företag och individer ser till sitt egenintresse så kommer marknaderna och "en osynlig hand" frambringa det mest effektiva användandet av resurserna (Cavanagh 1990). Ideologin av egenintresse har visat sig kunna arbeta till nytta för hela samhället. Den är en del av den amerikanska kapitalismen, den välsignas av en den protestantiska arbetsetiken och är ett argument inom aktieägarvärdesorienteringen.

De tidiga entreprenörerna lyfts alltså fram som förebilder, men deras roll som drivare av företag förändras över tiden. Från mitten av 1800-talet och under 1900-talet skedde en ökad uppdelning mellan ägande och kontroll i amerikanska företag, beskriven som "the managerial revolution" (Chandler 1977). Entreprenörernas roll som drivande företagsledare i företagen minskande, bland annat som en generationseffekt när ägandet gick i arv. Företagen kom i mindre utsträckning att skötas som familjeföretag. Istället utvecklades heltidsanställda professionella företagsledare med uppdraget att sköta företagen på ägarnas uppdrag. Nya teknologier och expanderande marknader skapade ett behov av större administrativ koordinering och av "lönebetalda företagsledare" (Chandler 1977). Det var en koordinering som skulle sänka kostnaderna och öka produktiviteten. Företagen kom att styras av anställda företagsledare och en ny yrkesgrupp av företagsledare utvecklades (Baida 1990). Det var en grupp vars beteende behövde styras för att de skulle arbeta för ägarnas bästa, något som agentteorierna senare kom att adressera.

Frågan är då vad i denna beskrivning av litteraturen kring värden i det amerikanska näringslivet som är mest relevant för aktieägarvärdesorienteringsdiskursen? Vilken bild kan vi se sammantaget vad gäller värden som är starka i amerikanskt näringsliv och som kan antas tillhöra den mylla som aktieägarvärdesorienteringen sprungit upp ur? Cavanagh (1990) sammanfattar de viktigaste amerikanska värdena. För det första; Prestation och framgång, en betoning på individuell ansträngning. För det andra, optimism och framgångsinriktning, om man arbetar hårt när man sina mål. Vidare hittar han som värden materiell komfort och stark konsumtionslusta. Dessutom effektivitet och rationalitet att med vetenskapliga metoder lösa ett problem, att "get the job done". Frihet att verka i en värld av hård kapitalism är ett centralt värde, liksom jämlikhet där att alla ska ha samma rättvisa möjligheter att försöka att lyckas och att alla har samma värde från början. De George (1982) sammanfattar värdena på ett liknande sätt: frihet, konkurrens, optimism och framtidstro samt ett intresse för det materiella och vinsten att köpa det för. Till det kan man lägga tron på en marknadsliberal ideologi, utilitarism och föreställningen om Adam Smiths "den osynliga handen". Till detta måste man också tillfoga plikten av att stödja samhället genom filantropi (Gaudiani 2003) och ansvaret att hjälpa andra att lyckas och förverkliga den amerikanska drömmen om "upward mobility" och "from rags to riches" (Baida 1990).

Detta sociala ansvar är viktigt att ta med sig vidare i diskussionen av aktieägarvärdesorienteringen för den ger en förståelse för diskursens etik. Ofta beskrivs vinstmaximeringsmaximen som havande en avsaknad av socialt ansvar, där något större (en osynlig hand) bidrar till något allmänt gott. Men i det amerikanska näringslivet ryms det en förväntan på dess aktörer att ta ett socialt ansvar för de pengar som man tjänat på vinstmaximeringen. Milton Friedman argumenterar inte för att ägare inte ska använda sina pengar för att ta socialt ansvar, bara att ägarnas agenter inte ska göra det.

4.1.6 Diskursen aktieägarvärdesorientering

Hur kan man då efter ovan diskussion sammanfatta aktieägarvärdesorienteringsdiskursen? Vilka är dess tecken och nodalpunkter? Jag börjar med att sammanfatta de tecken jag hittar och går sedan vidare och diskuterar vilka som är nodalpunkter.

Ett tecken är vinst- och värdemaximerande som rättesnöre för företagsledningen.³³ Ett "mindset" av vinstmaximering är ett tecken. Det är en dygd och ska vara del av tankesättet hos ledningen och hos medarbetarna. Vinstmaximering är enda möjliga fokus för ledningen. Det ger ett prioriteringsverktyg. Äganderätt är ett tecken. Ägarna äger företaget, har rätt till dess vinster och kan kräva att ledningen arbetar för deras bästa och maximerar vinsten. Konsekvensetik i form av utilitarism är tecken. Aktieägarvärdesorientering skapar mest nytta för flest. Det maximerar den "sociala

³³ Det finns en skillnad mellan värdemaximering och vinstmaximering. Inom "shareholder value" diskursen används oftast ordet värdemaximering, medan äldre ekonomer, som Milton Friedman, talar om vinstmaximering. I båda fallen sätts aktieägarnas intressen först.

pajen” för samhället. Det ger en ökad produktivitet som ger ökat välstånd. Kapitalismen som välståndsskapare är ett tecken. Instrumentalitet är tecken. Vinstmaximering är på lång sikt bäst även för intressenterna. Tron på den liberala marknadsekonomin är ett annat tecken. Att inte vinstmaximera är att ta andra sociala hänsyn och ses som en form av socialism. Det finns ett demokratiskt argument, där bristen på aktieägarvärdesorientering är något odemokratiskt när en ickevald ska fördela andra människors pengar, vilket uttrycks i Milton Friedmans argument om att det enda sociala ansvaret som ett företag har är att maximera vinsten.

Finansiellt fokus är ett tecken. Kassaflödesdiskontering som metod att uppskatta värde är ett tecken där avkastningen jämförs med avkastningskravet, enligt exempelvis EVA. Finansiell kontroll och styrning är ett tecken, där hela organisationen genom exempelvis VBM ska fås att agera så att maximalt aktieägarvärde skapas. Det kräver finansiella styrsystem och en hierarkisk kontroll från överordnad av underordnad. Renodling är ett tecken där företaget ska sträva efter maximal avkastning inom en kärnaffär, till skillnad från konglomerat. En optimal kapitalstruktur är tecken där kapital som inte behövs i verksamheten ska återföras till aktieägarna genom återköp av aktier eller större engångsutdelningar.³⁴ Tydlig finansiell kommunikation är ett annat tecken. Företaget ska tydligt informera finansmarknad och media om hur det går för företaget och visa att företaget maximerar aktieägarvärdet. Kontraktsteori är ett tecken. Relationen till intressenterna formuleras via kontrakt. Företaget ses som ett nätverk av kontrakt och företag liknas vid en marknad. Det enskilda avtalet har en viktig ställning. Agentteori är ett tecken där högsta ledningen styrs efter vad som är bäst för aktieägarna enligt finansiella belöningsystem kopplade till exempelvis aktiekursen.

Rationalism är ett tecken, företaget ska drivas på ett effektivt sätt och nå de mål som är uppsatta. Effektivitet är ett tecken, där det handlar om att ”get the job done”. Hård målstyrning är ett tecken. Hierarki är ett tecken. Ledningen styrs av styrelsen att jobba för aktieägarnas bästa och ledningen styr och kontrollerar genom olika finansiella rapporteringssystem att medarbetarna jobbar för aktieägarnas bästa. Låg sentimentalitet är ett tecken. Det ska finnas förändringsvilja att förändra struktur och affärsområden om avkastningen sjunker. Handlingskraft är ett tecken. Lågavkastande affärsområden ska säljas eller rationaliseras. Kortsiktighet är ett tecken som följer av det och av en hård finansiell styrning.

Frihet är ett tecken. Det är frihet att göra affärer, frihet för individer att ingå och avsluta kontrakt och en frihet för marknadsekonomi. Entreprenörskap och personlig drivkraft är tecken. Företag och entreprenörer ska kunna verka fritt och maximera vinsten utan att ta andra hänsyn. Lika villkor och möjligheter är ett tecken, där alla ska ha samma chans i konkurrens med andra att lyckas. Individualism är ett tecken och rätten att styra över sitt eget liv och skapa sin egen framtid. Möjligheten att bli rik är ett tecken. Protestantisk arbetsetik är ett tecken där hårt arbete och flit ska löna sig. Självtillit är viktigt. Välgörenhet är ett tecken. Aktieägarna ger frivilligt till behövande som ett sätt att visa social status och som något moraliskt riktigt där det finns en förväntan om att bidra till att lösa sociala behov i samhället. Viljan att ge till

³⁴ Här finns också en diskussion om optimal andel skulder i balansräkningen.

välgörenhet efter att blivit rik som aktieägare är något som funnits med sedan de tidiga entreprenörerna. Möjlighet att kunna förverkliga den amerikanska drömmen är tecken, att bidra till att andra ska klättra i de sociala klasserna, en "upward mobility" enligt föreställningen om "rags to riches".

Vi ser här ett antal nodalpunkter som sorterar de andra tecknen. De är enligt ovan diskussion vinstmaximering, finansiellt fokus, rationalism och frihet. Det finns en illustration över detta i BILD 6 på sidan 90. Beskrivningen och konstruktionen av diskursen ska vi återkomma till i slutet av detta kapitel och jämföra den med diskursen av svensk intressentmodellsorientering. Före det ska vi diskutera denna andra diskurs, dess argument och utveckling.

4.2 Intressentmodellen i kontrast till aktieägarvärde

Även om aktieägarvärdesorienteringen med aktieägarna i första rummet beskrivs ha ökat i inflytande genom globaliseringen, så finns det också en intensiv diskussion om ett företags sociala ansvar och företaget som samhällsmedborgare. Som nämnts är det en debatt som tilltagit de senaste åren bland annat efter förtroendekrisen i näringslivet i USA och Europa. I litteraturen inom företagsetik finns det många som värnar om intressenternas rättigheter och jag kommer nu att diskutera intressentmodellens argument som kontrast till aktieägarvärdesorienteringen så som de formuleras i den företagsetiska litteraturen.

En kritiker till Milton Friedman och till aktieägarvärdesorienteringen är Edward R. Freeman. Han är en av de främsta bakom "the stakeholder theory" som utvecklades i mitten 1980-talet. Han menar att ett företag har ett brett ansvar mot många intressenter (Freeman 1984, Evan & Freeman 1993). Här hänvisas till Berle & Means (1932) argument om att företag har blivit ett sätt att organisera ekonomiskt liv och att affärer inte längre bara handlar om en överenskommelse mellan två parter. Berle & Means (1932) pekar i sin inflytelserika bok "The modern corporation and private property" på att Adam Smiths tanke om "Den osynliga handen" har tappat sin relevans (Baida 1990). Den var uttänkt under en annan tid. Den beskrev en marknad med många små företag där ägaren tillsammans med några anställda gjorde jobbet. Det var företag som var och en spelade en liten roll i ekonomin. Det var inte en teori som beskrev en marknad av företag med tiotusentals anställda som dominerar en stor andel av hela ekonomin och som leddes av anställda företagsledare. De villkor som Berle & Means beskriver ger grupper i samhället rätt att kräva att företagen tjänar också deras intressen och inte bara ägarnas intressen (Baida 1990). Berle & Means förespråkar därför en mellanväg mellan kapitalism och socialism, kallad "statskapitalism eller företagsliberalism" (Baida 1990, s 279). Det moderna företaget ska tjäna inte bara ägarna utan hela samhället.

I det moderna företaget har intressenterna rätt att bli behandlade som viktiga i sig och inte bara som ett medel för företaget att nå sina mål (Evan & Freeman 1993). Det innebär exempelvis att ett företag kan hjälpa lojala medarbetare genom dåliga tider.

Företagen kan ha långa relationer med leverantörer som varar i både upp- och nedgång. Lokalsamhället förväntar sig att företaget ska vara en god medborgare som försöker minska utsläpp i miljön och stödjer lokalsamhället om neddragningar måste göras. Företag ska frivilligt agera för att tillfredsställa behoven hos de viktigaste intressenterna (Freeman 1984). Det skapar goda relationer och konkurrensfördelar. Ambitionen bör vara att kunna möta så många intressenters behov som möjligt. Intressentrelationerna ska hanteras som en strategisk fråga hos företagsledningen som ska förhandla med intressenter och inte bara se till nyttan för sitt eget företag. Det handlar om att "balansera det relativt smala intresset av sina individuella företag med bredare koncept av allmänintresse" (Freeman 1984, s 244).

Här definieras intressenter som grupper som kan påverkas av företagets verksamhet, inte bara grupper som är viktiga för att företaget ska nå sina mål. Freeman (1984, s 25) definierar en intressent som någon som: "kan påverka eller påverkas av organisationens ansträngningar att nå sina mål". Andra definierar intressenter annorlunda, Mitchell et al (1997) hittar i en genomgång 27 olika definitioner och Kaler (2001) har delat in dessa definitioner av intressenter i termer av kravställare och influerare. Kravställare är intressenter som företag måste ta ansvar för medan influerares krav ska tas hänsyn till. En annan uppdelning av intressenterna är i direkta och indirekta intressenter (Brytting 1999). De senare är exempelvis kommande generationer, lokalsamhällen eller anställdas barn medan direkta intressenter är bland annat kunder, anställda, aktieägare och leverantörer.

En bred definition av intressenter ökar antalet intressentgrupper, till fler än enbart de som företaget är beroende av för sin överlevnad (Evan & Freeman 1990). De viktigaste intressenterna bör ha stort inflytande på hur företagets sköts. Även andra intressenter än de som har rätt till överskottet som företaget genererar ska sitta i styrelsen, det vill säga fler grupper än enbart representanter för aktieägarna. De har inte mer rätt än andra intressenter att sitta i styrelsen. Aktieägarna har inte en större insats i firman än andra intressenter, snarare mindre om man jämför med anställda, lokalsamhälle eller leverantörer, enligt Evan & Freeman (1990). Aktieägarna kan snabbt sälja sina aktier, men det kan ta lång tid för anställda att hitta ett nytt jobb. Företaget kan ses som ett nätverk av bilaterala kontrakt där intressenternas rättigheter måste garanteras genom olika medel, ett kan vara att ha intressenter representerade i styrelsen (Evan & Freeman 1990). Det är ett sätt för intressenterna att minska risken i sitt engagemang i ett företag. Intressenter skyddas av lagar, exempelvis arbetsmiljölagar och miljölagar. Lagstiftaren tillskriver därmed även andra intressenter, förutom aktieägarna, rättigheter i förhållande till företaget (Evan & Freeman 1990).

Allan Kennedy (2000) menar att aktieägarvärdesorienteringen har gått för långt. De andra intressenterna finner sig inte i att bli nedvärderade utan nu kommer en motreaktion. De anställda blir mindre lojala mot företaget och känner mindre av samhörighet med företaget efter neddragningar och minskad anställningstrygghet. Anställda ser i större utsträckning till sitt eget bästa och mindre till företagets bästa, enligt Kennedy (2000). Underleverantörerna går samman för att bli starka efter att ha

pressats av ständiga krav på lägre priser. De fusionerar för att bilda globala underleverantörsföretag och stärker sin förhandlingsposition (Kennedy 2000). Kunderna blir mindre lojala, mer priskänsliga och bryr sig mindre om företagens varumärken. Företagens relationer med samhället har också försämrats, regeringar och lokala politiker har blivit mer misstänksamma mot företagen och mindre villiga att stödja företagsetableringar. Istället gör länder och lokalsamhällen överenskommelser för att hindra att företag spelar ut samhällen mot varandra (Kennedy 2000).

Moon & Bonny (2001) skriver att tidigare har Milton Friedmans syn på företagens roll varit den dominerande, men att detta håller på att ändras och att företagen börjar ta större ansvar för andra intressenter runt företaget. Detta beror enligt dem på flera faktorer. Företagen är rädda för att bli stämnda på höga summor för att felaktigt hanterat någon intressent. De är också rädda för dålig publicitet i samband med skandaler som får företagen att framstå som ansvarslösa, som när Shell fick kritik för sina planer att dumpa oljeborrplattformen Brent Spar i Nordsjön. Även aktieägare framför åsikter om att företagen måste ta större ansvar och bolagsstämmor kan ibland vara stökiga tillställningar med aktieägare som kritiserar ledningen för bristande moraliskt agerande (Moon & Bonny 2001). Företagens vilja att bygga upp internationellt starka varumärken gör att de är mycket känsliga för om dessa varumärken skulle förknippas med något negativt. Det är också lättare att rekrytera och få folk att trivas om de upplever att de arbetar för ett etiskt tänkande företag. Globaliseringen gör att grupper som är kritiska till företagen kan gå samman och sätta hårdare tryck på företaget. Grupper som driver debatt om exempelvis miljöfrågor och mänskliga rättigheter blir mer synliga genom internet (Moon & Hagan 2001).

Det finns alltså både instrumentella argument och pliktetiska argument inom intressentmodellen (Donaldson & Dunfee 1999). Det instrumentella argumentet anger att det är lönsamt med goda intressentrelationer, det finns en risk att rörelsen skadas av dåliga intressentrelationer. Företag som har förtroendefulla relationer till sina intressenter kan få en konkurrensfördel av det (Jones 1980). Det kan alltså vara bättre även för aktieägarna att företagsledningen värnar om intressenterna. Det pliktetiska argumentet anger att det finns en skyldighet att reagera på intressenternas önskemål, att de inte enbart ska behandlas som medel för företaget att nå sitt mål. I det första fallet gör företaget så som det ekonomiskt är bäst att göra. I det andra fallet agerar företaget för att det är rätt sak att göra. Var gränsen ska dras är något som diskuteras mycket i den företagsetiska litteraturen. Donaldson & Dunfee (1999) argumenterar för att företagsledningen i första hand har ett ansvar mot aktieägarna, men att det ansvaret inte är exklusivt. Det finns legitima krav från intressenterna och de ska företaget erkänna.

Också Eleanor O'Higgins (2002) betonar skillnaden mellan instrumentella och normativa argument för hur ledningen hanterar intressenterna. Med en utpräglad instrumentell syn tar ledningen hänsyn till intressenternas behov bara om man räknar med att det ska betala sig framöver. Med en utpräglad normativ syn tar ledningen hänsyn till intressenternas behov även om det minskar lönsamheten för företaget, bara för att det är rätt sak att göra. En kombination av de båda ger en ledning som vill

förena ansvar mot intressenter med att maximera företagets vinst. Intressentmodellen kan alltså också användas som analysmodell och som ett sätt att välja strategier. Det instrumentella är ett av tre perspektiv som Donaldson & Preston (1995) lägger på intressentmodellen. Det andra är det deskriptiva perspektivet där intressentmodellen förklarar och beskriver hur företaget drivs och fungerar. Vidare finns det normativa perspektivet som rör tolkningar av vad företagets funktion är och som ger riktlinjer för hur företag ska skötas (Donaldson & Preston 1995).

Det normativa perspektivet är något som Stephan Cludts (2002) diskuterar. Han vänder sig mot den utilitaristiska tanken med företaget som vinstmaximerare och argumenterar för en normativ stakeholder teori där effektiviteten i företaget får ge vika för behoven från de olika intressenterna. Den ökade effektivitet som kan följa har inget moraliskt värde i sig, om det inte leder till exempelvis högre lycka. Cludts förespråkar en syn som Koslowski (2000). Det är en produktcentrerad syn där det ska vara fokus på det allmänna goda i företaget, d.v.s. överlevnad och tillväxt. Att skapa aktieägarvärde är inte målet för företaget utan det är ett medel för att kontrollera verksamheten så att ledningen och andra inte undviker sitt ansvar och gynnar sig själva på bekostnad av aktieägarna och andra intressenter. Aktieägarvärde är ett kriterium för företagets framgång men inte dess mål. Det högsta målet är att producera produkter och tjänster (Cludts 2002). Ägarnas mål sammanfaller med medlet att maximera aktieägarvärde, men det betyder inte att det målet är företagets högsta mål.

Alla vill inte gå lika långt vad gäller företagets ansvar mot intressenter. Sternberg (1997, 1994) vänder sig emot tanken att företag är ansvariga för sina handlingar gentemot intressenter. Det resulterar inte i bättre ägarstyrning, bättre resultat eller i bättre uppförande från företagets sida utan underminerar den privata äganderätten och kan användas för att rättfärdiga inblandning från myndigheternas sida. Ett utbrett intressentansvar skapar stora problem för ledningen. Hur ska man veta vems intressen som ska sättas först i en valsituation? En bredare syn på ett företags ansvar mot intressenter stämmer inte heller överens med ansvarsfördelningen inom ett företag där ledningen har ansvar mot ägarna och ska redovisa och vara ansvarig för hur man har använt resurserna som getts, enligt Sternberg (1997). I ett företag är alla ansvariga uppåt i en hierarki, ledningen mot ägarna, mellanchefer mot högre chefer, anställda mot mellanchefer osv. Denna kedja av ansvar bryts om ledningen också är ansvarig mot andra intressenter än ägarna (Sternberg 1997).

Sternberg (1997) förespråkar istället synen att aktieägarna är en viktigare intressent än andra. Företaget är ansvarigt gentemot sina aktieägare och företagets övergripande mål är att långsiktigt maximera företagets värde genom att sälja varor eller tjänster (Sternberg 1994). Däremot ska företaget ha ett stöd för sin verksamhet i samhället och det stödet ska grundas på värden som finns hos intressenterna. Företagsetik kan hjälpa företaget att maximera det långsiktiga värdet på företaget (Sternberg 1994). Affärsverksamheten omges oundvikligen hela tiden av beslut i etiska frågor. Företagsetik skapar en förståelse av vad som är viktigt runt företagets verksamhet och kan därför förbättra företagets resultat. Dålig etik kan snabbt leda till dåliga affärer och kan kosta företaget livet. Något som kortsiktigt ser ut att vara bra, kan långsiktigt visa

sig vara ett hot mot företaget. Ett företag som bortser från företagsetik har svårt att långsiktigt maximera företagets vinst för aktieägarna, enligt Sternberg (1994).

En del av aktörerna inom aktieägarvärdesorienteringen har på senare tid nyanserat sin syn något. I sin senare edition skriver Rappaport (1998) också om farorna med kortsiktighet. En del neddragningar som görs är inte baserat på ett långsiktigt aktieägarvärde utan görs enbart för att kortsiktigt skapa högre vinster. Speciellt skadligt är det i företag vars verksamhet bygger mycket på personliga relationer med kunderna. En neddragning som görs av kortsiktighet kan också skada arbetsmoralen och produktiviteten hos de andra som arbetar kvar. Det finns även bland andra konsulter och akademiker en kritik mot aktieägarvärdesorienteringen som skapade av kortsiktighet och minskande av exempelvis satsningar på forskning och utveckling, något som motverkar långsiktigt strategiskt tänkande (Froud et al 2000). Kaplan & Nortons (1992, 1996) "Balance Scorecard" begrepp ses som ett system som väger in även andra alternativa dimensioner i vad som skapar värde i ett företag. Mouritsen (1998) menar att EVA modellen ägnar sig för lite åt det intellektuella kapitalet och att modellen saknar strategier för tillväxt (Froud et al 2000).

Argument i form av en "upplyst aktieägarvärdesorientering" har på senare tid kommit att användas av företrädare för en aktieägarvärdesorientering. I senare texter avviker Michael Jensen (2001) något från sin tidigare hårda argumentation för aktieägarvärde och värdemaximering. Även han använder instrumentella argument för att ta hänsyn till intressenters krav och önskemål och skriver om "upplyst värdemaximering". Ett företag kan inte maximera värdet om det ignorerar intressenternas intressen. Det är fortfarande värdemaximering för aktieägarna som gäller som högsta mål, men långsiktigt uppnås detta bara om man också har goda relationer med intressenterna (Jensen 2001). Det är värdemaximeringen som ska vara den styrande principen när man väger olika intressenters krav och behov mot varandra. På det sättet kombinerar en upplyst aktieägarvärdesorientering det bästa från intressentmodellstänkandet med en klar regel för ledningen när man ska fatta beslut och prioritera. Det är ett sätt att smälta samman "upplyst värdemaximering" och "upplyst intressentorientering" (Jensen 2001). En "upplyst intressentorientering" erkänner också värdemaximering som ett högsta objektivt mål. Intressentmodellsteorierna kan spela en viktig roll för att undvika en kortsiktighet som förstör värde. "Det är tydligt att vi inte kan maximera ett långsiktigt marknadsvärde av en organisation om vi ignorerar eller misshandlar någon viktig part. Vi kan inte skapa värde utan goda relationer med kunder, anställda, finansärer, leverantörer, myndigheter, samhällen och så vidare", skriver Michael Jensen (2001, s 309).

Detta kan ses som en symbol för det ändrade tänkande som kommit som en effekt av förtroendekrisen efter millennieskiftet. Ghoshal (2005) menar att agentteori och aktieägarvärdesorientering har bidragit till att ha skapa en brist på moraliskt ansvar hos företagsledare, vilket återspeglats hos ledningen i företag som Enron, Tyco och Worldcom. Det är något som även universitet och högskolor sägs ha bidragit till genom sin forskning och undervisning. Det är en kritik som flera andra skriver under på som ett svar till Ghoshal bland annat Pfeffer (2005) och Hambrick (2005). Det sker

nu alltså ett ifrågasättande generellt av en del av de principer som tillhör aktieägarvärdesorienteringen. Ett ökat intresse för de moraliska frågorna kring ett företags ansvar kan ses inom det akademiska (Donaldson 2003). Det kan möjligen ses som en rörelse mot en ökad intressentmodellsorientering eller som att tankarna kring aktieägarvärdesorienteringen förnyas och förändras i riktning mot en ökad integration mellan de två synsätten, till en form av ”upplyst aktieägarvärdesorientering”.

Det här var en generell diskussion om olika perspektiv på intressentmodellen. Men modellen har en speciell koppling till Sverige. Några av tidigaste förespråkarna för detta synsätt var svenskar och det finns en tradition i Sverige att se på företaget som en koalition av intressenter. Låt oss titta närmare på den svenska varianten av intressentmodellen.

4.3 Den svenska intressentmodellsorienteringen

4.3.1 Aktieägarvärdesorienteringens möte med det svenska

Även Sverige påverkas av aktieägarvärdesorienteringen och en förändrad ägar- och företagsstyrning. Den svenska modellen för ägarstyrning utmanas bland annat av globaliseringen av kapitalmarknaderna och de strukturella industriella förändringarna som kommer av innovationer och en ökad internationell konkurrens (Agnblad et al 2001). Det ökade ägandet av institutionella placerare skulle kunna betyda att relationen mellan ägande och kontroll ändras så agentens position blir svagare. Aktieägarnas inflytande ökar över den operativa ledningen genom att institutionella placerare driver på för att genom styrelsen utöva makt över företaget och ledningen (Johnson et al 1996).

I diskussionen om olika internationella system för ägar- och företagsstyrning så kan situationen i Sverige sägas ha varit lik den kontinentaleuropeiska situationen, enligt Söderström et al (2003). Det är en stark ägarkontroll med några stora aktieägargrupper som kontrollerar många stora företag och där styrelserepresentanter och företagsledning ofta är nära knutna till dessa stora kontrollägare. Det är ett svagt minoritetsskydd för mindre aktieägare och stora ägargrupper får sin makt stärkt av rösträttsdifferentiering, pyramidägande och korsägande. Det saknas en stor marknad för företagskontroll och antalet fientliga övertaganden är litet. Vad gäller separationen mellan ägande och kontroll så har den inte skett på samma sätt som i USA där makten i högre utsträckning har skiftats från ägare till företagsledning och där ägandet är mer spritt (Söderström et al 2003). Wallenbergssfären och Industrivärden-sfären har under en längre tid kontrollerat en majoritet av de stora börsnoterade företagen i Sverige (Collin 1998, Agnblad et al 2001). Det har givit en stabil ägarsituation och bidragit till att det har varit sällsynt med fientliga uppköp av börsföretag i Sverige. Dessa och andra ägargrupper har kunnat kontrollera företagen genom rösträttskillnader och korsägande. De institutionella placerarna och minoritetsägare har inte i stor

utsträckning kunnat utöva inflytande över företagsskötseln genom att vara aktiva på en marknad för företagskontroll.

Samtidigt kan den svenska situationen också sägas vara ett mellanting av situationen i kontinentala Europa och i de anglosaxiska länderna. Sveriges system av "corporate governance" har alstrat ett antal mycket stora internationella exportföretag och finansmarknaderna i Sverige närmar sig utvecklingsmässigt de anglosaxiska finansmarknaderna (Agnblad et al 2001). Marknadsvärdet, omsättningen och likviditeten har stigit kraftigt de senaste decennierna. Det utländska ägandet står för runt en tredjedel av marknadsvärdet på Stockholmsbörsen.³⁵ Mellan 1994-1999 ökade de utländska investerarnas andel av marknadsvärdet på Stockholmsbörsen från 19 till runt 35 procent (Jonnergård et al 2004). Det är betydligt mera än i början på 1980-talet då andelen utländskt ägande bara var några få procentenheter (Hedlund et al 1985). 1981 var andelen 4 procent och 1983 var andelen 7 procent. Det finns alltså en trend mot att ägandet i svenska börsföretag blir mer spritt och därmed blir ägarsituationen mer lik den anglosaxiska.

Drivkrafterna för detta är många. En drivkraft är avregleringen av de finansiella marknaderna internationellt och i Sverige som öppnade upp för fria valutaflöden över gränserna. I början på 1980-talet fanns restriktioner för utländskt ägande inlagt i bolagsordningen i många svenska börsföretag (Hedlund et al 1985). Ett vanligt utlånningsförbehåll var att högst 40 procent av aktiekapitalet eller 20 procent av aktiernas röstvärde fick ägas av utländska aktieägare. I vissa större företag fanns inte sådana restriktioner men då gällde ofta istället regeringens förvärvskontroll som innebar att det behövdes tillstånd från regeringen för varje utländskt förvärv som överskred vissa procentspärar (Hedlund et al 1985). När valutaregleringarna avskaffades och regler som begränsade utländskt ägande togs bort i innebar det att nya utländska investerare köpte in sig i svenska börsföretag. Andelen av ägandet för de största svenska ägargrupperna blev därmed mindre. Ägandet blev mer spritt, institutionella placerare fick mer inflytande och med dem kom också ett större inflytande för finansmarknaden.

Förvärv och fusioner av svenska företag driver också på utvecklingen mot aktieägarvärdesorientering i Sverige. Genom dessa sker en påverkan mot anglosaxiska sätt att driva och se på företag och anglosaxiska system för ägar- och företagsstyrning. Man kan tala om framväxten av en internationell marknad för företagskontroll där amerikanska företag är aktiva och där europeiska företag i högre utsträckning än tidigare kommit att delta som en part i förvärv och fusioner (Coffee 2001). En effekt av några stora fusioner och förvärv med svenska företag som en part är förändringar av de svenska rösträttsreglerna. Några svenska företag har efter påtryckningar från internationella investerare minskat eller helt tagit bort skillnader i rösträtt mellan A- och B-aktier. ABB och Astrazeneca har gjort det som en effekt av fusioner. Electrolux och SKF är andra exempel på företag som förändrat rösträttsreglerna (Agnblad et al 2001).

³⁵ I slutet av 2005 var andelen 34,9 procent enligt Sundin, S. Sundqvist S. "Ägarna och makten i Sveriges börsföretag 2006", Dagens Nyheter, Stockholm.

Det svenska korsägandet har med tiden minskat. Korsägande var vanligt under 1980-talet, i mitten av decenniet var ett 30-tal företag på Stockholmsbörsen involverade i ett korsägande (Agnblad et al 2001).³⁶ Volvo, Skanska, Sandvik och Handelsbankssfären hade ett komplicerat sådant korsägande runt Volvo som löstes upp när fusionen mellan Volvo och Renault sprack (Agnblad et al 2001). Den händelsen blev en symbol för att korsägandets tid till stor del var förbi. Idag är korsägande mer ovanligt och det kan ses som en effekt av det ökade trycket från investerare att skapa aktieägarvärde och transparenta företagsstrukturer (Agnblad et al 2001). Aktieägarvärdesorienteringen har alltså bidragit till att lösa upp korsägandet och därmed har situationen blivit mer lik den anglosaxiska. Flera svenska storföretag börjar under 1990-talet att renodla sin struktur och satsa på en kärnverksamhet (Fagerfjäll 1999). Påtryckare för utvecklingen var institutionella placerare som föredrar renodlade företag eftersom fonderna istället diversifierar i sin investeringsportfölj. Likviditet som inte används ska återföras till ägarna och företagsledningen ska koncentrera sig på att skapa aktieägarvärde i kärnaffären (Fagerfjäll 1999). Renodling är något som ryms inom aktieägarvärdesorienteringens diskurs. Några av de stora konglomeraten avskaffas i Sverige, där Volvos försäljning av sitt ägande inom bland annat livsmedel och läkemedel är ett sådant exempel (Hökerberg 2000).

Från 2000 blir det genom en lagändring också möjligt för svenska börsbolag att återköpa av aktier. Det får till följd att många företag återköper aktier under de kommande åren och överför på så sätt medel till sina aktieägare. Att återköpa aktier är som vi sett vanligt för aktieägarvärdesorienterade företag att göra (Bierman 2001, Lazonick & O'Sullivan 2000). Återköp av aktier är tillsammans med en hög aktieutdelning sätt att ge tillbaka lågavkastande medel till aktiemarknaden.

Brodin et al (2000) nämner flera drivkrafter bakom förändringen av ett ökat inflytande av "shareholder value" i Sverige. Kapitalmarknaderna har utvecklats, ämnet finansiell ekonomi har etablerats på ekonomiutbildningar och nya professioner har växt fram såsom aktieanalytiker, aktiemäklare och ekonomijournalister. Fler organisationer än tidigare är utsatta för aktiemarknadens krav och det indirekta ägandet har ökat av institutionella placerare där bland annat aktiefonder och försäkringsbolag blir allt större aktieägare. De agerar mer kortsiktigt än direkta ägare som entreprenörer och industrifamiljer (Brodin et al 2000). Landelius & Treffner (1998) beskriver drivkrafterna på ett liknande sätt. En drivkraft är en ökning och spridning av det privata kapitalet, något som ger acceptans bland vanliga småsparare att styra företagen efter vad som är bäst för aktieägarna. En annan drivkraft är globaliseringen av finansmarknaderna där företagen konkurrerar om kapital på en internationell kapitalmarknad och där företagen måste deklarera sig som aktieägarvärdesorienterade om de vill attrahera kapital från de internationella aktiefonderna.

Black et al (1999) skriver om "shareholder value" konceptets ankomst till Sverige och ser renodlingen av svenska företag i början av 1990-talet som ett tecken på denna trend

³⁶ 39 företag var en del av ett korsägande i mitten 1980-talet, 1988 hade antalet minskat till 28, enligt Agnblad et al (2001).

och noterar att svenska företag börjar skriva om aktieägarvärde i årsredovisningarna under 1995 och 1996. Landelius & Treffner (1998) beskriver i slutet av 1990-talet "shareholder value" som ett nytt tänkande som kommit till Sverige och menar att: "Till Sverige kom begreppen på allvar omkring 1995" (Landelius & Treffner 1998, s 10). 1995 beskriver också Gärtner & Olbert "Shareholder Value Analysis" som en ny företeelse i Sverige och i deras bok hävdas att denna metod nu för första gången presenteras för den svenska marknaden. Aktievärdering sägs tidigare ha baserats på tumregler som p/e tal, aktiekurs i förhållande till substansvärde, direktavkastning och p/s-tal. Med den nya metoden är det kassaflöde som är viktigast och Gärtner & Olbert (1995, s 23) skriver att det är "förvånande att värderingsmetoder som baseras på diskonterade cash-flow inte har fått större genomslagskraft hos landets finansanalytiker". Även Hägglund (2001) beskriver att nya kassaflödesmodeller gradvis började användas av svenska aktieanalytiker under första halvan av 1990-talet. Det är kassaflödesmodeller som är kopplade till begreppet "Shareholder value". Skogsföretaget SCA:s införande 1997 av Cash Value Added, CVA-modellen, illustrerar detta. Genom det kunde SCA visa att aktiemarknadens sätt att värdera företaget återspeglades vid beslutsfattande i SCA (Hägglund 2001).

Konsultföretagens modeller för att mäta aktieägarvärde såsom EVA och MVA börjar bli allt mer populära bland svenska företag och på finansmarknaden i Sverige under första halvan av 1990-talet (Fagerfjäll 1999). Dessa får också uppmärksamhet i media. Affärsvärlden publicerar 1993 en artikel som introducerar EVA med källhänvisning till konsultbolaget Stern Stewart och Stewart (1991).³⁷ Där framställs vissa företag som att skapa aktieägarvärde, andra som att fördärva värde. Dessa typer av artiklar var sedan återkommande i Affärsvärlden. Även Finanstidningen publicerade med jämna mellanrum sådana artiklar där företagen rankades efter de senaste finansiella resultaten som värdeförstörare respektive värdeskapare. När jag började jobba på tidningen 1995 kommer jag ihåg att jag reagerade över dessa artiklar. De fick en framträdande roll på tidningens förstasida och ansågs alltså ha ett relativt stort nyhetsvärde. Jag själv förstod aldrig riktigt hur stora företag som gjorde miljarder i vinst kunde ha förstört värde och jag trodde att många av tidningens läsare inte heller förstod det. För en person som befann sig utanför aktieägarvärdesorienteringens diskurs och för en person som inte kände till konsultbolagens retorik och definitioner framstod en sådan artikel som närmast obegriplig. Dessa rankningar av värdeskapande riktar sig dels mot ledningen som kan jämföra sig med andra företag och dels mot kapitalplacerarna som kan få företagen utvärderade, vilket ökar konkurrensen mellan företagen om aktiemarknadens gunst (Froud 2000). Dessa typer av rankningar publiceras även i andra europeiska länder under 1990-talet, bland annat i Sunday Times i Storbritannien (Froud 2000).

Expansionen av ekonomiämnet i media och den ökade kommunikationen till finansmarknaden har påverkat företagens högsta ledning. I media fick VD under 1990-talet en större roll som symbol för företaget (Grafström 2004). Intervjuer med ett femtontal före detta koncernchefer för stora svenska företag visade att ledningen lägger mer tid än tidigare på att kommunicera med företagets ägare eller aktörer runt

³⁷ Affärsvärlden, "Bara två av tio skapar värde" 1993-09-24.

finansmarknaden inklusive aktieanalytiker och ekonomijournalister (Brodin et al 2000). En ökad satsning på "investor relations", att kommunicera med finansmarknaden är något som passar in i aktieägarvärdesorienteringen (Black et al 1998). Att aktien utvecklas bra på börsen har blivit viktigare på grund av det stora intresset för aktier från småsparare och media. Det är många fler aktieanalytiker och ekonomijournalister som följer företagen nu än tidigare.

Den svenska ekonomijournalistikens roll och det svenska medielandskapets förändring mot ett större antal medier som rapporterar och kommenterar om näringslivet har alltså en roll att spela för konstruktionen av aktieägarvärdesorienteringsdiskursen i Sverige. Media kan ses som en central arena som legitimerar idéer kring exempelvis ledning, strategier och praktiker (Tienari et al 2002). Media kan ses som konstruktörer av normer och föreställningar i näringslivet och sålunda också som konstruktörer av aktieägarvärdesorienteringsdiskursen, även om olika medier anammar och återskapar tänkandet inom diskursen i olika grad. Jag upplevde själv den starka ökningen av ekonomibevakning i media under slutet av 1990-talet. Då växte Dagens Industri och Finanstidningen kraftigt. SR ökade sin bevakning i Ekonomiekot och SVT expanderade A-ekonomi. TV8 och TV4 startade ekonomisändningar. Ekonomi 24 startade som en affärstidning på Internet. I dessa nyhetsmedier fick aktieägarvärde och bevakning av företag ur aktieägarnas perspektiv enligt mitt intryck ett större utrymme. I tider av stigande aktiekurser fick aktiemarknaden och investerarperspektiv mycket utrymme.

En genomgång av affärspressen visar hur den har vuxit under 1980- och 1990-talen (Grafström 2002, 2004). Dagens Industri växte kontinuerligt under 1980-talet och fick under 1990-talet ett genombrott som stor och inflytelserik tidning i näringslivet. I mitten av 1980-talet var upplagan runt 30 000, 1995 var upplagan 95 000 (Bringert & Torekull 1995, Grafström 2004). Upplagan har sedan dess ökat ytterligare till runt 115 000 2005. Dess fokus på individer, ofta de högsta makthavarna, som aktörer i företag och organisationer har blivit stilbildande för andra aktörer inom ekonomijournalistiken (Grafström 2002, 2004). Finanstidningen startades 1989 på initiativ från ett antal privatpersoner inom finansbranschen som ville ha en bättre täckning av finansmarknaden. Den bemannades i första hand av personer med en ekonomisk utbildning från Handelshögskolan i Stockholm och andra ekonomiutbildningar i landet. Med Finanstidningen kom mer av ett finansiellt perspektiv på företag delvis baserat på den utbildning som redaktionen hade fått sig till livs under sin ekonomiutbildning. Finanstidningen blev en konstruktör av aktieägarvärdesorienteringens diskurs i Sverige. Tidningen växte under 1990-talet från en upplaga på några tusen exemplar till en upplaga på runt 25 000 år 2000.³⁸

Dagens Nyheter och Svenska Dagbladet har också över tiden givit mer utrymme åt ekonominyheter (Grafström 2004). Expansionen av ekonomibevakningen gav de två affärsveckotidningarna Veckans Affärer och Affärsvärlden, som ökat sin upplaga

³⁸ Finanstidningen lades ned 2002 och slogs samman med tidningen Vision till Finansvision som sedan också lades ned. Finanstidningen tillhörde det till "Stenbeck-sfären" knutna företaget MTG som i tider av sämre konjunktur och fallande börskurser inte ansåg sig ha råd att ha kvar tidningen.

under 1970- och 1980-talen, en ökad konkurrens under 1990-talet. Även andelen näringslivsnyheter i radio och TV har ökat. Sveriges Radio startade Ekonomiekot 1985 och Sveriges Television gav mer utrymme åt ekonomibevakningen, genom tillkomsten av A-ekonomi 1990. Både införandet av Ekonomiekot och A-ekonomi stötte på hårt motstånd internt från äldre medarbetare. Om Ekonomiekot ansågs det att det var "en alltför stor eftergift till det rådande samhällsklimatet" (Djerf-Pierre & Weibull 2001, s 330). Förespråkarna stod dock på sig med argumentet att det var ett ökat publikintresse för börs- och finansvärlden. Från mitten av 1990-talet växte antalet sändningar för Ekonomiekot och A-ekonomi till att omfatta både morgon, dag och kväll.

Även innehållet i ekonomijournalistiken har förändrats (Lindqvist 2001). I slutet av 1960-talet riktas programmen i SVT mot den breda allmänheten i egenskap av arbetare och löntagare. Ekonomi är en fråga om industriproduktion, arbete och arbetstillfällen länkat till ett kollektivt samhällsbefrämjande projekt (Lindqvist 2001). Det värnas om nationen. I slutet av 1990-talet har "arbete som central ekonomisk verksamhet för medborgaren," lämnat plats för en föreställning om att även finansiella transaktioner är medel för individen att försörja sig (Lindqvist 2001, s 86). Uppdelningen mellan kapitalägare och andra är mindre, aktieägarnas intressen har i mediabilden blivit var mans intressen. En liknande utveckling kan ses inom affärspressen, där ett skifte har skett från en stor bevakning av arbetsmarknad och arbetslivsfrågor mot en större bevakning av företag och affärer under 1976-1990 (Hvitfeldt & Malmström 1990). Under 1990-talet skedde en ytterligare förstärkning av den trenden. Nyheter med företagsekonomisk inriktning dominerar nu ekonomijournalistiken (Grafström 2004, Haglund & Englund 2001).

Utvecklingen i Sverige liknar den i Finland där ekonomijournalistiken också har vuxit och där affärspressen har expanderat (Tienari et al 2002). Innehållet i tidningarna där kan ses som tillhörande en ekonomisk och finansiell rationalitet som har litet utrymme för att kritisera marknadsekonomi eller liberala idéer (Vaara & Tienari 2002, Tienari et al 2002). Situationen i Sverige liknar också den i Danmark där ekonomijournalistiken i press och etermedia vuxit och kommit att spela en större roll i konstruktionen av föreställningarna inom näringslivet och där nyheter om företag har blivit vanligare relativt nyheter om arbetsmarknad eller nationalekonomi (Kjaer & Langer 2005, Grafström 2004).

Det finns tecken på att stora svenska företag har anammat aktieägarvärdesdiskursens tänkande. Hellman & Lind (2004) har studerat koncernstyrningen i sjutton stora svenska företag. Alla angav ett ökat intresse för ägare och aktiemarknaden. Skapandet av aktieägarvärde var centralt för företagen som studerades och samtliga angav att deras övergripande mål var att skapa aktieägarvärde. Ledningen förberedde sig noga inför de dagar då resultatrapporter skulle presenteras och inför kapitalmarknadsdagar då man mötte aktieanalytiker. Man gick igenom vad som skulle vara det centrala budskapet och en viktig del av kontakterna med analytikerna handlade om att följa upp att budskapen hade gått fram på rätt sätt. Analytikernas vinstprognoser spelar en roll för företagets ledning. Man använder dem för att göra en jämförelse med

kvartalsresultatet så att man var beredd på att förklara avvikelser från förväntningarna. Detta föreföll också påverka utformningen av de budskap som skulle kommuniceras i samband med kvartalsrapporten, enligt Hellman & Lind (2004).

Arbetet i svenska bolagsstyrelser har också förändrats enligt en studie av perioden 1994-1999 (Jonnergård et al 2004). Arbetet har förändrats i riktning mot ett mönster som stämmer överens med den anglosaxiska situationen av en större extern påverkan från finansmarknadsintressen på styrelsernas prioriteringar. Det finansiella perspektivet har blivit viktigare (Jonnergård et al 2004). De finansiella marknaderna har kommit mer i fokus och aktieägarnas intressen har blivit viktigare som prioritering när man fattar beslut. Styrelsen utvärderar i större utsträckning företagets prestationer i termer av finansiella resultat. En industriell syn på företaget där vissa intressenter anses lika viktiga som aktieägarna har blivit mindre inflytelserik. Återbetalningstid på investeringar, kapitalstruktur, aktiemarknadens reaktion och utdelningstillväxt tillhör det viktigare finansiella perspektivet. Marknadsmöjligheter, industriell framtidssyn, teknologisk innovationskraft och synergieffekter tillhör det mindre viktiga industriella perspektivet (Jonnergård et al 2004). Det här betyder inte att det industriella perspektivet helt har försvunnit, bara att det finansiella perspektivet kommit att bli mer viktigt än tidigare. Inte heller kunde Jonnergård et al (2004) se en förändring av värden på så sätt att styrelser ändrat attityden gentemot vilken roll aktiemarknaden spelar utan det handlar snarare om en anpassning till det som förväntas. Däremot verkar alltså kriterierna kring beslutsfattandet i styrelserna ha förändrats i riktning mot det finansiella aktieägarvärdesorienterade konceptet av ett företag (Jonnergård et al 2004).

Företagsledningen måste dels hantera kopplingen till kapitalmarknaden och ägarna och dels hantera styrningen av verksamheten. Detta kan förstås som att företaget är utsatt för två parallella processer som baseras på olika rationaliteter (Östman 1993, 2005, Brodin et al 2000). En process är vertikal och grundar sig på en finansiell rationalitet, en kapitalrationalitet som baseras på kapitalmarknadens krav. Den andra processen är horisontell och har en verksamhetsrationalitet, en rörelserationalitet som har sin bas i företagets affärer och utbyten med intressenter. Man ställs inför två olika krafter (Brodin et al 2000). Det är dels det tryck som aktiemarknaden utövar på ledningen att vara det som ledningen lovat att vara, nämligen aktieägarvärdesorienterade. Det är också det tryck som verksamheten kräver av ledningen i form av förändringar och åtgärder som kommer från exempelvis en förändring på kundmarknaden, nya produktionsmöjligheter och nya produkter. Dessa två krafter samverkar ofta åt samma håll, men man kan också tänka sig situationer där det kapitalrationella ställs mot det rörelserationella (Brodin et al 2000).

Östman (2004) målar i breda penseldrag upp en bild över hur styrningen av svenska företag har förändrats. Under efterkrigstiden fram till mitten på 60-talet var det svaga externa vertikala processer i förhållande till aktieägarna. Ledningen hade stark kontroll. Det fanns ingen stark aktiemarknad som utövade påtryckningar. Fram till mitten av 70-talet var det divisionaliseringens tid och företagen delades upp i divisioner. Det var fortsatt svaga externa vertikala processer och aktieägarna hade en ganska liten makt över ledningen av företaget. Under tiden fram till slutet av 1980-

talet fortsatte decentraliseringen och resultatansvaret trycktes allt längre ned i organisationen. Delar av organisationen bolagiserades. Även nu var det ganska svaga externa vertikala processer, även om aktiemarknaden vid den här tiden hade utvecklats något jämfört med hur det var tidigare. Under 1990-talet blev det över tiden stärkta vertikala processer (Brodin et al 2000). Aktiemarknaden fick allt mer inflytande över företagen och det ställdes nya krav från kapitalplacere. VD:s position blir mer utsatt för hårda externa krav (Östman 2004, 2005).

En ökad vertikal styrning innebär att det finansiella perspektivet skjuts fram (Östman 2005). Ekonomisk terminologi och finansiella processer ökar i inflytande. Inslaget av finansiella kvantitativa data ökar, där olika verksamheter jämförs med varandra. ”Styrimpulserna i den vertikala processen har ändrat karaktär. Finansiella konstruktioner och användning av siffermaterial har drivits längre”, skriver Östman (2005, s 265). I det vertikala ledet flödar rapporter och prognoser och flödet ökar ju större distansen är mellan högsta ledningen och verksamheten. Uppdragsgivarna kan kräva snabba åtgärder i ett kort perspektiv (Östman 2005). Vilket val av strategi ett företag gör påverkar vilken typ av ekonomistyrning företaget väljer att använda (Lind 2005). Ett aktieägarvärdesorienterat företag har en strategi som kräver en ekonomistyrning som har ett finansiellt fokus. Företaget måste ha ett system som det rapporteras efter och som säkerställer att man kan mäta att aktieägarvärde skapas i hela företagets värdekedja. Detta skiljer sig från ett typiskt svenskt arbetssätt. Svenska företag har en tradition av att vara orienterad mot styrning via en strategisk vision snarare än via finansiella mål och uppföljning (Jönsson 1996). Det är ovanligt för svenska internationella storföretag att ha en starkt centraliserad finansiell kontroll av sina dotterbolag (Boter & Holmquist 1996).

Det finns alltså många omskrivna tecken på att det sker en påverkan av en aktieägarvärdesorientering på svenskt näringsliv. Nu är det dags att diskutera mer noggrant hur svenska företag tidigare har sett på sina intressentrelationer.

4.3.2 Svenska argument för intressentmodellen

Förändringarna sker mot bakgrund av en tradition av intressentmodellstänkande i Sverige. Den pluralistiska intressentmodellen förespråkades på 1960-talet av Eric Rhenman (1964a). Han gjorde det i sin forskning om industriell demokrati. Mer moderna teorier om intressentmodeller refererar inte sällan till Eric Rhenman, bland annat Edvard Freemans ”Stakeholder Theory” (1984) har en sådan koppling.

I intressentmodellen försöker varje intressent uppnå en vinst genom att samagera med de andra och samarbetet är hotat om någon intressent anser sig få för lite vinst. Organisationen är för sin överlevnad beroende av frivillig medverkan från intressenterna och för att stanna kvar i organisationen måste intressenterna få vissa av sina krav uppfyllda (Rhenman 1970). Organisationen är inte ett instrument för en intressegrupps syften utan ett medium där flera intressenter når sina mål. Företaget ses som ett socialt och tekniskt system där olika intressentgrupper medverkar (Rhenman &

Stymne 1965). Med intressenter avses "de individer eller grupper som är beroende av företaget för att förverkliga sina egna personliga mål och av vilka företaget samtidigt är beroende" (Rhenman 1964a, s 27). Företagsledningens roll är att uttolka situationens krav och genomföra en sådan balansgång mellan intressenternas anspråk så att företaget kan överleva (Rhenman 1964a). Huvudmålsättningen för ett företag är inte vinstmaximering. Det är viktigt med ökad effektivitet och ökad produktivitet, men det betyder inte att företaget eftersträvar maximal vinst. Företagsledningens primära mål är företagets överlevnad och om möjligt expansion. Ledningen ska utveckla en intressebalans, att eftersträva en balans mellan olika intressen är en demokratisk värdering (Rhenman 1964a). Det är en form av företagsdemokrati att lyssna på flera intressenters behov och krav, inklusive anställdas.

Fackföreningarna är en grupp som utövar ett tryck på företagsledningen, men är inte den enda viktiga intressenten. Inte heller aktieägarna är den enda viktiga intressenten, utan ledningen måste också "försvara" företaget även mot aktieägarnas krav (Rhenman 1964a). Andra intressenters krav ska också tas hänsyn till. Ett välskött företag känner ett ansvar gentemot alla de viktiga intressenterna i företaget och tar ett samhällsansvar (Rhenman 1970). En ledare kan inte bara ägna sig åt att förbättra och effektivisera organisationen utan att fråga sig vad den ska användas till, enligt Rhenman (1970, s 37) som skriver om de amerikanska radiobolagen som: "enbart mäter sin framgång i vinst, annonsintäkter och lyssnarsiffror utan att ställa sig frågan vad deras samhällsuppgift egentligen är". Rhenman (1970, s 44) menar till och med att företagsledaren måste kunna: "trotsa både kunder, medarbetare och kanske till och med ägare för att tillvarata företagets och därmed på längre sikt alla intressenters gemensamma behov". Även redovisningen ska avspegla företagets starka fokus på intressenterna. Vinsten ses som ett index på vad som var och en av intressenterna har lyckats att förhandla till sig och redovisningen är därför mer en intressentredovisning än en vinstredovisning, enligt Rhenman (1970). Företaget ses som en koalition av intressenter som i princip delar på de vinster som skapas.

Rhenmans arbete ska ses mot bakgrund av den svenska samarbetslinjen på arbetsmarknaden som manifesterades genom Saltsjöbadsavtalet 1938 (Stymne 1995). Rhenman skrev om företagsdemokrati på uppdrag av SAF och försökte formulera ett svar på de idéer om företagsdemokrati som fanns inom arbetarrörelsen. Stat och fackföreningar hade stor påverkan på företagen i denna tid och det fanns en oro inom SAF för ökad socialism. Eric Rhenman ville genom sin intressentmodell visa att även andra intressenter var viktiga och att ledningen var den främste försvararen av företagets överlevnad. Intressentmodellen bygger bland annat på tankar av Chester Barnard och Herbert Simon (Stymne 1995). Företaget ses som att bestå av en koalition av intressenter som strävar efter att få tillfredställande lösningar. Företagsledningen ska medla mellan dessa intressenter i syfte att göra företaget starkt. Det finns influenser av systemteori i Rhenmans diskussion om intressentmodellen. Rhenman (1964b, s 4) hänvisar till Barnard och hans system-syn som något "som måste betraktas som en helhet därför att beståndsdelarna är beroende av varandra". Systemteorins syn skiljer sig från rationalistisk organisationsteori där organisationen

ses som en planmässigt inrättad struktur som ska uppfylla en huvudmans mål (Abrahamsson 1986).

Rhenmans tankar fick genomslag också i praktiken i näringslivet, bland annat genom det konsultföretag, SIAR, som han och några kollegor drev under många år (Stymne 1995). Han fick också många efterföljare inom det akademiska att inspireras av hans tankar kring intressentmodellen. Den har haft stort inflytande såväl i företagsekonomisk forskning och undervisning som för företagsledares och fackföreningars sätt att se på företaget (Stymne 1995). Ett exempel är Samuelsson (1975) som refererar till Rhenmans intressentmodell och menar att ett företag ska ses som ett socialt system av människor och grupper, både medarbetare och motparter. Ledstjärnan för företag är inte vinstmaximering utan "satisfiering" där en viss vinst uppnås samtidigt som andra mål också tillfredställs. "Maximal vinst, dvs vinst till varje pris och i varje givet ögonblick är en tanke som sannolikt aldrig väglett någon annan företagsledning än totospelaren, lottköparen och den snabba spekulanten", skriver Samuelsson (1975, s 15).

Tankarna om intressentredovisning går igen i Gröjer & Starks (1978) avhandling om social redovisning, där man bredare försöker beskriva utbytet av ett företags verksamhet, både det positiva och negativa. Författarna intresserar sig för vilket mervärde som företaget skapar för olika intressenter och hänvisar till Eric Rhenman i sin diskussion om intressentmodellen. Gröjer & Stark (1978) utvecklar en ny externredovisningsmodell som utgår från intressenterna och diskuterar företagets sociala ansvar. Företaget har en social del och en kommersiell del och redovisningen ska spegla båda i en social redovisning som rymmer även en "penningmässig" redovisning. Redovisningen ska spegla mervärden gentemot exempelvis anställda vad gäller parametrar som arbetsmiljö och arbetstillfredsställelse. Den ska spegla företagets bidrag till kommunala och landstingsmässiga aktiviteter, effekter på miljön och rör även konsumenter och andra intressenter. Vad gäller aktieägarna skriver Gröjer & Stark (1978, s 286) att "ett företags enda mål inte längre kan sägas vara högsta möjliga långsiktiga vinst" och delar upp vinsten i en del som behålls i företaget och i en del som tillfaller aktieägarna. Gröjer & Stark diskuterar här "trygghetsvinst" som är den vinst som ger samma soliditet som tidigare. Det är en förmåga att stå emot dåliga år och om trygghetsvinsten är för liten hotar det företagets överlevnad, en fråga som "torde ha ett gemensamt intresse för alla intressenter" (Gröjer & Stark 1978, s 286).

Även i Anders Ljungs (1992) avhandling om intressentstrategier kan man se spår av ett intressentmodellstänkande. Ljung beskriver företaget som en koalition där ledningens uppgift är att medla mellan intressen och utveckla strategier gentemot intressenterna. "Företaget kan ses som en arena där de olika koalitionsmedlemmarna har möjlighet att tillgodose sina respektive intressen", skriver Ljung (1992, s 35) Företagets överlevnad står i fokus och den sker genom goda relationer med intressenterna. Intressenterna har en relativt stor makt att påverka företagets beslut och företaget ses som en koalition av intressenter. "Företagets ledning är den aktör som har erhållit koalitionen förtroende att ansvara för företagets interna och externa effektivitet", skriver Ljung (1992, s 41) och fortsätter: "För att ledningen ska kunna

fylla sin funktion krävs att den har förankring eller legitimitet hos alla viktiga koalitionsmedlemmar”.

Sverige kan alltså beskrivas som att ha en tradition av intressentmodellstänkande, ”the stakeholder model” som synsätt har varit inflytelserikt. Här har funnits en bredare syn på företagens mål där särskilt anställda har haft stort inflytande (Reberioux 2002, Copeland et al 2000). Karaktäristiska för ägar- och företagsstyrningen i Sverige skiljer sig åt jämfört med anglosaxiska länder som USA där institutionella ägare med en ”shareholder value” syn har haft större inflytande över företagens prioriteringar (Söderström et al 2003). Det finns också svenska kritiker till anammandet av en kortsiktig aktieägarvärdesorientering i Sverige och dess påverkan på svenska tankesätt.

Brodin et al (2000) diskuterar kritiskt tidsandan av ”shareholder value” och frågar om utvecklingen har gått för långt. Det är ”önskvärt att pendeln nu rörde sig bort från den ensidiga fokuseringen på ägarvärden. Det är nu dags att bredda perspektiven”, skriver Brodin et al (2000, s 75). De menar att det finns en risk att ledningen blir alltför kortsiktig i sitt tänkande. Genom att ledningen inte prövar de möjligheter som ger utdelning om några år, kan företaget missa goda chanser till kommersiella framgångar. Den finansiella rationaliteten sägs öka på bekostnad av förståelsen för rörelsen som tidigare var koncernchefens viktigaste kompetens. Ägarrollen förskjuts från en verksamhetsutvecklande till en allokering av ägarroll (Brodin et al 2000). Den första är inriktad på att delta i utvecklingen av ett företag och skapa förädlingsvärde. Den senare är inriktad på att köpa och sälja företag, hitta dolda värden och fundera över var det ska investeras och vad som ska desinvesteras. De allt mäktigare institutionella placerarna har oftast en allokering av ägarroll. Många av de femtontal före detta koncernchefer som Brodin et al (2000) intervjuat var skeptiska till den ökade kortsiktigheten inom aktieägarvärdesorienteringen och dess fokusering på finansiella värden.

Den tidigare chefen för Stockholmsbörsen, Bengt Rydén (2004), är kritisk till vad han kallar aktieägarrevolutionen eller ”Shareholder value” trenden i Sverige. Företagsledning och styrelser har med tiden blivit allt mer aktiemarknadsdrivna. ”Jag vill påstå att hela denna utveckling nu gått så långt att den blivit problematisk. Svansen har börjat vifta på hunden istället för tvärtom”, skriver Rydén (2004, s 112). Den finansiella dimensionen i börsbolagens liv har kommit att dominera över den reala dimensionen som rör exempelvis kunder, produkter och personal, enligt Rydén. Han varnar för att företagsledningarna ägnar för mycket tid åt finansiella och aktiemarknadsinriktade frågor på bekostnad av verksamhet som skapar kundnytta och intäkter.

4.3.3 Den svenska modellen

Den svenska synen på intressentmodellen har en koppling till vad som kallas för den ”svenska modellen”. Eric Rhenman skrev sin rapport till SAF ”Företagsdemokrati och företagsorganisation” som en del av en debatt som rörde den svenska modellen. Det är

naturligt att tankar om intressentmodellen var starka bland svenska forskare med tanke på den tradition av samförstånd som fanns bland svenska företag och svenska arbetsgivarorganisationer gentemot intressenter, inte minst anställda.

Den svenska modellen kan beskrivas på två sätt, dels ur ett svenskt perspektiv och dels som något som skapats som en möjlig förebild i andra länder (De Geer 1992). I Sverige har den setts som en form av reglermekanism medan den utomlands har använts för att beskriva ett svenskt sätt att balansera socialism och marknadsekonomi. Intresset utifrån inkorporerades efter hand i självförståelsen (Stråth 1998). I det senare perspektivet är svenska modellen något som tillskrivits oss av andra länder som en kontrast till andra länders egna ekonomiska system. Den svenska modellen har setts som en tredje väg mellan kapitalism och socialism som innebar att man tilldelade staten, fackföreningar och arbetsgivarorganisationer ett stort inflytande och utjämnade inkomster genom en massiv inkomstfördelning (Freeman et al 1995). Den har setts som en mänsklig form av kapitalism. Amerikanska ekonomer kan sägas sammanfatta sin syn på svenska modellen på följande sätt: långtgående löne- och inkomstutjämning i kombination med låg arbetslöshet, en stor offentlig sektor med generösa bidragssystem finansierade med ett mycket högt skattetryck och en reglerad arbetsmarknad med en omfattande arbetsmarknadspolitik (Freeman et al 1995).

En tidig beskrivning av Sverige som en mellanväg är Childs (1936) beskrivning, där Sverige framställs som ett exempel på att statliga interventioner är förenliga med både demokrati och marknadsekonomi (Stråth 1998). Childs (1936) skriver att kapitalismen har modifierats på så sätt att vinstmotivet har tyglats och underordnats andra prioriteringar. En balans har nåtts mellan kollektivism och individualism, en tredje väg mellan socialism och kapitalism. Kapitalismen har kontrollerats på två sätt, genom utvecklandet av en stark konsumentkooperation och ett statligt ägande av företag vilket har förhindrat utvecklingen av privata företag med en monopolsituation (Childs 1936). Till det läggs de starka fackförbunden som också balanserat företagens makt. En acceptans och ett samförstånd har utvecklats mellan kapitalister och Kooperationen och fackförbunden. Staten, konsumenten och producenten har intervenerat för att kapitalismen ska ge bästa möjliga nytta för samhället i stort. Statlig konkurrens och statliga monopol, konsument och produktionskooperativ och en stark fackföreningsrörelse har balanserat kapitalismen (Childs 1936).

De kooperativa företagen var inte vinstmaximerande utan försökte hålla priserna nere till förmån för samhället och sina medlemmar. Kooperationen var med och byggde samhället genom att man fann kooperativa lösningar på sociala och ekonomiska problem (Childs 1936). Pengamotivet för de som verkade inom Kooperationen var inte det viktigaste, de högsta cheferna skulle finna stolthet i det som organisationen gjorde. Lönerna för de högsta cheferna var relativt låga och de förväntades leva med samma materiella standard som Kooperationens medlemmar (Childs 1936). Statligt ägande beskrivs vara djupt rotat i den svenska historien. Naturresurser som skog och malm utvanns tidigt genom statliga företag. Senare kom andra industrier också att domineras av ett statligt företag såsom inom telefoni, kraft, järnvägar och media. De statliga företagen bidrog till att balansera kapitalismen (Childs 1936). Vinstmotivet var

underställt den nytta de gjorde för samhället och för olika intressenter runt företaget. Denna beskrivning kan kontrasteras med den amerikanska situationen där entreprenörer via privata företag och fria marknader utvecklade naturresurser och nya branscher. Vinstmotivet var högt prioriterat och en viktig drivkraft bakom den utvecklingen, på ett sätt som inte var fallet i Sverige.

Den svenska modellen kan också beskrivas från ett svenskt perspektiv och kan då sägas vara ett praktiskt sätt att arbeta och lösa problem i Sverige mellan arbetsmarknadens parter (De Geer 1992). Svenska modellen innefattar bland annat förhållanden på den svenska arbetsmarknaden, förmågan hos arbetsgivarna och löntagarorganisationer att träffa rimliga löneavtal med ett minimum av arbetskonflikter (Meyerson 1991). Jönsson (1995) sammanfattar den svenska modellen som, för det första, en solidarisk lönepolitik med centraliserade löneförhandlingar anpassade till vad exportindustrin kunde bära. För det andra, statliga åtgärder för att främja arbetskraftens rörlighet till högproduktiv sysselsättning och för det tredje, statliga investeringar som skulle skapa högproduktiva arbetsplatser. Men modellen stod inte bara för förhållandena på arbetsmarknaden och näringslivet utan också de allmänna välfärdsarrangemang som byggdes i Sverige (Stråth 1998). Man kan även knyta saker som bostads- och familjepolitik till den svenska modellen, liksom energipolitik och skolpolitik. Utvecklingen av svenska modellen sammanföll med en allmän framtidstro på 1950- och 1960-talet. Rationalitet, positivism, faktaorientering och teknisk utveckling betonades. Man ville bygga en välfärdsstat genom skolor, sjukhus och mycket annat. Den sociala ingenjörskonsten stod i centrum (De Geer 1992). Jönsson (1995, s 129) skriver att "Tilltron till denna sammansmältning av samhällsligt ingenjörskap, majoritetsparlamentarism och korporativism var bergfast".

Vad modellen stod för förändrades över tiden. "Vägen fanns inte utstakad i förväg... Vägen blev till under vandrigen och är endast urskiljbar i backspegeln", skriver Stråth (1998, s 289). Idag har den svenska modellen till viss del spelat ut sin roll. I alla fall som ett praktiskt system för att lösa konflikter, men som mental konstruktion finns den kvar (De Geer 1992). På så sätt påverkar den även dagens syn på företagets ansvar. Den svenska modellen baserade sig på en delning av ansvar mellan arbetsmarknadens partner å ena sidan och regeringen å andra sidan. Det fanns två samhällssfärer. Näringslivet var ansvarigt för industriell förändring och den offentliga sektorn tog hand om de negativa konsekvenser som kom av denna förändring (De Geer 1992). Den svenska modellen har starka drag av korporativism, där företag, organisationer och politiker lever i en symbios och påverkar varandras områden. Den kan sägas vara en korporativistisk partssammansatt modell (Stråth 1998). SAF satt till exempel med i olika myndigheter och offentliga organisationer och hade uppfattningar om sakfrågor som egentligen inte hade någon direkt anknytning till företagets verksamhet utan mer till hur samhället skulle se ut. Det fanns alltså ett inflytande från näringslivet på det svenska samhällsbygget. I gengäld fanns också fackföreningar representerade i offentliga organisationer och senare också i företagets bolagsstyrelser.

Redan tidigt fanns en relation av samarbete mellan politiker och företag i Sverige (De Geer 1992). Det fanns exempelvis en speciell relation mellan näringslivet och de vänsterinriktade socialdemokratiska politikerna på 1930-talet. Det var en accepterad symbios som kan beskrivas som en kompromiss med delat ansvar och som en deltagande kapitalism (De Geer 1992). Socialdemokraterna accepterade den privata företagsamheten för att den var effektiv och under förutsättning att facket fick inflytande. Näringslivet accepterade och uppskattade den politiska stabiliteten som socialdemokratin medförde (De Geer 1992). Näringsliv, fackföreningar och politiker hade samma syn på behovet av teknisk utveckling. Man sökte skörda frukterna av en marknadsstyrd och internationellt orienterad produktion och samtidigt fördela resurserna utifrån egna mål om solidaritet och rättvisa (Meyerson 1991). Det skedde i en ideologisk kamp mellan arbetsrörelsens krav på ökat samhällsinflytande och borgerlighetens försvar av marknadsekonomi med privata företag.

En av grundbultarna i den svenska modellen är Saltsjöbadsavtalet 1938 (De Geer 1992). Det kan ses som ett psykologiskt kontrakt mellan arbetsgivare och fackföreningar om att hitta förhandlingslösningar på arbetsmarknaden och bädda för ett fredfullt klimat på arbetsmarknaden. Saltsjöbadsandan har under lång tid kännetecknat samspelet mellan arbetsmarknadens parter i Sverige. Det var förhandlingens princip som gällde och huvudavtalet innehöll fem delar (De Geer 1992). För det första, reglering av arbetsmarknadsnämnden som skulle medla mellan arbetsgivare och fackförbund. För det andra, en förhandlingsordning vid tvister när kollektivavtal gällde. Den tredje delen innehöll regler om uppsägningar och permitteringar och de två sista delarna rörde regler för strejker i förhållande till hur de påverkade tredje man och samhället (De Geer 1992). Saltsjöbadsandan förutsatte att man sökte riksavtal och undvek konflikter. SAF skulle inte stödja strejkbrytande organisationer. Båda organisationerna skulle uppmåna och verka för att medlemskap i varandras organisationer.

De centrala löneförhandlingarna som kom igång på 1950-talet utvecklade den svenska modellen liksom reglerna för försäkringar och social trygghet för anställda, som kom på 1960-talet (De Geer 1992, Stråth 1998). Kollektivavtalen var viktiga. De centrala löneförhandlingarna spelar en viktig roll för den svenska modellen. Arbetsgivarna var glada med effektiviteten som det gav och löntagarna såg det som en möjlighet att ställa speciella krav som måste tillfredställas för att man skulle komma överens (De Geer 1992). En viktig del här var också tanken om en solidarisk lönepolitik. Det var en ideologiskt stark fråga. De med lägst löner skulle få högst lönehöjningar så att löneskillnaderna minskade. Vid centrala löneförhandlingar sattes nivån på den generella lönehöjningen efter vad de mest produktiva företagen, exportföretagen, kunde klara. En aktiv arbetsmarknadspolitik med rörlighet genom utbildning och omskolning skulle lösa problemet med att företag riskerade att gå under när deras anställdas löner höjdes mer än produktiviteten i deras företag (Stråth 1998). Senare under 1970-talet förhandlades ytterligare saker fram såsom rätt för fackföreningar att sitta med i bolagsstyrelser, föräldraledigheter och tjänstledigheter för studier, nya regler kring arbetstider och helgledigheter (De Geer 1992).

Situationen förändrades under 1980-talet och framåt (De Geer 1992). SAF ville ha en decentralisering av löneförhandlingarna igen. SAF ville inte längre ta samma av ansvar för det offentliga och drog sig bort från att representera i olika samhällsinstitutioner såsom statliga myndigheter. SAF lämnade exempelvis styrelserna för Kriminalvårdsverket och BRÅ (De Geer 1992). 1991 lämnade SAF styrelsen för AMS. Det var en medveten omorientering och blev början till slutet för den svenska modellen, enligt Johansson (2000). Det var ett sätt för SAF att komma bort från korporativismen till fördel för ett mer pluralistiskt synsätt. Det var också ett sätt att komma undan från en gisslansituation. SAF kunde bättre arbeta för medlemmarnas direkta intressen istället för att ta ansvar för hela samhället som tidigare. En orsak till svängningen var löntagarfondsdebatten. Dessutom hade Sveriges ekonomi problem och förnyelse ansågs behövas. Nyliberalismen kom tillbaka som ideologisk kraft under 1980-talet samtidigt som internationaliseringen av näringslivet tilltog (De Geer 1992).

Vad kan vi då säga om vilka värden som är förknippade med den svenska modellen? I de debatter och politiska strider som utspelades under denna tid så var det vissa värden som framkom tydligt. För LO och socialdemokratin var det enligt Stråth (1998) exempelvis i frågan om tjänstepensioner värden som trygghet och rättvisa som knöts till den svenska modellen och som ställdes mot värden som frihet. Ansvar för samhället var socialdemokratiska paroller. Oberoende kom av tryggheten. Solidaritet är ett annat värde som uttrycks från socialdemokratiskt och fackligt håll med anknytning till den svenska modellen. Den solidariska lönepolitiken är ett sådant exempel, något som blev ett honnörsord under 1960-talet (Stråth 1998). ”Kring 1960 innefattades honnörsord som trygghet, rättvisa och solidarisk lönepolitik i en symbiotisk förening i en av LO aktivt påhejad socialdemokratisk ekonomisk och social politik”, skriver Stråth (1998 s 74). Demokrati och social rättvisa kan sägas ha varit två viktiga värderingar inom den svenska modellen (Meyerson 1991).

Företagsdemokrati är också något som är knutet till den svenska modellen, där anställda genom ett större fackligt inflytande ville ha inflytande över hur företagen sköttes (Stråth 1998). Här var trygghetsfrågorna viktiga, exempelvis anställningstryggheten och arbetsmiljön. Det var ur detta som bland annat lagen om styrelserepresentation växte fram. Jämlikhet var också något som diskuterades mycket inom fackföreningsrörelsen och socialdemokratin. Det fanns på vänsterhåll en dröm om ett klasslöst samhälle, något som kunde nås via en inkomst- och förmögenhetsutjämning genom skattesystemet (Stråth 1998). Det fanns också en hög grad av nationalism i den svenska modellen. Fackföreningar och arbetsgivare diskuterade vad som var bra för landet. Det fanns en vision av samhällsbygge. Arbetsgivarna satte inte alltid aktieägarna främst utan tog också hänsyn till intressenter som samhälle och anställda. Ägandet av företagen var ju också till större del svenskt, vilket troligen bidrog till företagens nationalism.

Denna bakgrund ger alltså en ytterligare förståelse för intressentmodellstänkandet bland svenska företag och företagsforskare. Man vad är det då mer som är svenskt som kan sägas inbädda den svenska intressentmodellen? Vilka andra värden kan vi se? Vi

kan få ledtrådar genom att studera vad som finns skrivet om svensk företagskultur och svensk mentalitet.

4.3.4 Intressentmodellen och svenskhet

På samma sätt som aktieägarvärdesorienteringen är inbäddad i amerikanska näringslivsvärden har föreställningarna inom den svenska intressentmodellsorienteringen en koppling till den svenska mentaliteten, kulturen och värdegrunden. Men vad är det som är det typiskt svenska? Hur ser en sådan värdegrund ut? Till skillnad från hur det är i USA, så uttrycks inte så ofta det svenska i termer av värden utan det sker oftare i termer av kultur. Värdegrund kan förstås som "ett stabilt system av utvalda gemensamma värderingar" som beskriver den gemensamma grund man vill skapa, medan organisationskultur kan ses som en "grupps gemensamma föreställningar vilka vägleder dem när det gäller hur de ska uppfatta och förhålla sig till varandra och till sin gemensamma omvärld" (Trollestad 2000, s 40). Värdegrunden handlar alltså om värden, värdehierarkier och värderingar medan beskrivningar av kultur ofta rör föreställningar och symboler. Begreppen ligger nära varandra. Beskrivningarna av svensk företagskultur är många, så vilka värden framskyntar i dessa beskrivningar?

Även om det skiljer i kultur mellan olika svenska organisationer kan man ändå säga att det finns en svenskhet som en kulturell bas i svenska organisationer. Lena Zander (2002) ser svenska företag som kulturella syskon med den svenska nationella kulturen som förälder. Detta gäller inte minst internationellt verksamma svenska företag hos vilka man kan spåra en organisationskultur som grundas på en svensk nationell kultur. Ikea är ett sådant exempel där det svenska finns med som en viktig del i dotterbolag i andra länder, men där man delvis anpassar det svenska till den lokala kulturen (Salzer-Mörling 1998). Motsvarande kan man förvänta sig när ett utländskt företag förvärvar ett svenskt, att det i organisationen kommer att finnas starka drag av köparens nationella kultur i organisationen men att det samtidigt sker en viss anpassning till det svenska i den uppköpta organisationen. Även om nationell kultur inte är synonymt med organisationskultur kan man ändå anta att det exempelvis i en svensk organisation som ska inlemmas i en amerikansk koncern blir mindre av det svenska och mer av det typiskt amerikanska.

Hofstede (1980) beskriver i sin stora studie av kulturer och arbetsrelaterade värden inom IBM kännetecken för den svenska kulturen enligt hans dimensioner. Den beskrivs som individualistisk med låg grad av maskulinitet och med litet maktavstånd och med litet behov av att undvika osäkerhet genom tydliga regler (Jönsson 1996, 1995). En maskulin kultur värderar saker som framgång och prestation, till skillnad från en feminin kultur där bland annat omhändertagande och vårdande betonas. Den svenska kulturen är dock mer kollektivistisk än den anglosaxiska kulturen som är mer individualistisk och mer hierarkisk. På individnivå kan svenskar vara individualistiska på så sätt att de vill ha stor frihet att fatta egna beslut och organisera sitt eget arbete, men på en övergripande nivå finns en vilja att inordna sig i och anpassa sig till ett

kollektiv. En ledarstil som passar dessa värden kan sägas betona decentralisering, laganda och ett visst risktagande (Jönsson 1996). Också Lena Zanders (1997) studier pekar på skillnader mellan nationella kulturer vad gäller de anställdas förväntningar på chefers sätt att kommunicera och leda. Skandinaviska chefer förväntas exempelvis ge mindre detaljerade arbetsinstruktioner än vad chefer av andra nationaliteter gör. Man arbetar mycket med empowering, dvs delegering av ansvar och deltagande i beslutsfattande från underställda. Anställda vill att en svensk chef antar en ganska lågmäld lagledarroll, man gillar "empowering coaching". Detta skiljer sig från anglosaxiska länder där chefen förväntas utöva ett mer påtagligt chefskap vad gäller individuell styrning och ett mer intensivt lagledarskap (Zander 1997).

En kärna i det svenska ledarskapsidealet beskrivs vara vision, kommunikation och konsensus (Jönsson 1995, 1996). Ledaren utvecklar en vision som han tror på, denna vision kommuniceras till alla och på så sätt styrs företaget. Det läggs energi på att skapa konsensus runt visionen. Saklighet är en annan sak som nämns som utmärkande. Professionalism nämns som en del av sakligheten, liksom befordran på sakliga grunder. Ett annat drag är lojalitet som grundas i en tradition att lyssna på andra innan man fattar beslut. Man fattar inte beslut genom konfrontation utan genom konsultation (Jönsson 1995). Svensk ledarskapstil kan processmässigt beskrivas som: snabb överblick av situationen och en snabb start av implementering medan övervakning och justering sker under tiden genom lagarbete på ett informellt sätt (Jönsson 1996). En styrning via strategisk vision snarare än via finansiella mål och uppföljning är utmärkande (Jönsson 1995). Amerikanska chefer beskrivs som mer hierarkiskt orienterade jämfört med svenska chefer. I hierarkiska managementkulturer är det viktigt att chefen är välinformerad om det som pågår inom avdelningen. Där ska man gå tjänstevägen med ärenden, via den berörda chefen. Den svenska kulturen kännetecknas istället av lagarbete och informalitet (Jönsson 1995). Det är stor frihet att agera men man måste rättfärdiga det förtroende man fått genom att ta ansvar. Det till skillnad från amerikanska företag, där det är mer av strikt finansiell kontroll och där chefer är mån om att hävda sin auktoritet. Det är känsligt att bryta den hierarkiska ordningen (Jönsson 1995).

Birkinshaw & Crainer (2002) betonar anekdotiskt den svenska icke-hierarkiska ledarstilen. Det är fritt att utmana allas åsikt, även en överordnads. "Det var lite av chock för en engelsman, van vid en helt annan relation mellan chef och underordnad", skriver Birkinshaw & Crainer (2002, s 15). Ett beslut bygger ofta på konsensus där chefen försöker få acceptans för förslaget. Empati beskrivs vara viktigt, gruppmedlemmarna lyssnar noga på andra och försöker sympatisera med de andras uppfattningar. De som inte håller med säger det direkt, till skillnad från engelsmän som sägs ofta prata runt ämnet. Förtroende är viktigt, liksom det informella. Svenska samhället beskrivs som egalitärt och det speglas i mötena som är öppna för allas synpunkter. Det kan ibland vara svårt för den utomstående att veta vem som är chef, enligt Birkinshaw & Crainer (2002).

Jönsson (1995) har låtit svenskars berättelser om hur det är i andra länder kontrastera svensk ledarstil. De egenskaper som framträder som mest utmärkande för svensk

ledarstil är; samförstånd, informalitet, samverkan med facket och internationell orientering. Andra som framskymtar är praktisk läggning och saklighet. En enkät till mellanchefer i globala företag om svensk kultur gav vid handen att svenskarna i förhållande till andra nationaliteter uppfattades som kollektivistiska, jämställda, ömma och med litet behov att hävda sig själva (Holmberg & Åkerblom 1998). Bigoness & Blakely (1996) har gjort en undersökning av ledarskapsvärden bland chefer examinerade från IMD. Den visar att svenska chefer i större utsträckning än andra nationaliteter uttrycker värden som öppenhet, mod och att vara kapabel. I en jämförande studie mellan nationers kulturer beskrivs svenskar ha värden som ärlighet, lojalitet, tolerans, jämlikhet, vänlighet, måttfullhet och samvetsömhet (Lewis 1996). Ett annat sätt att beskriva svenskhet är via dygder. Det finns vissa gemensamma dygder bland skandinaviska företagsledare (Gustafsson 1992). En ledare ska kunna hantera osäkerhet och vara redo att ta risker i sin affärsverksamhet. Ledaren skall vara pålitlig och ha en god yrkeskunskap om det som företaget arbetar med. En annan dygd är effektivitet, du ska utföra saker snabbt och på ett icke alltför kostsamt sätt, du ska vara rationell och basera dina beslut på sunt förnuft (Gustafsson 1992).

Ytterligare ett sätt att beskriva det svenska är via mentalitet. Daun (1988) skriver om några saker som kännetecknar svenskars relationer med andra. En av dem är blyghet. En känd stereotyp av svenskarna är att de är reserverade, tillbakadragna och inte så intresserade av att tilltala människor. En andra kännetecknade sak för svenskhet är oberoende. Man vill inte stå i tacksamhetsskuld, man vill ”slippa folk”, det är en önskan att vara ensam. Ett tredje kännetecken är undvikandet av konflikter. Svenskar undviker samtalsämnen som är känsloladdade och där meningarna är delade. Konflikter innebär för svenskar ofta ett djupare obehag eftersom det upplevs som så väsensfrämmande, enligt Daun (1988). Detta syns även i ledarskapet på arbetsplatser där det är ovanligt att ledarskap utövas enbart på formell maktposition. Det finns en frånvaro av korrekta handlingar mot dem som missköter sig och man undviker svåra eller generande beslut eller att sätta kraft bakom besluten. Ett fjärde kännetecken är ärlighet. Det är en gammal bild av Sverige som även finns vida utbredd i andra länder och som kan uppfattas av andra som blåögt och naivt (Daun 1998). Ett femte kännetecken rör en kollektivism på gruppnivå och en individualism på personlig nivå. På Hofstedes skala över individualism kommer Sverige högt upp och det kopplar Daun till behovet av oberoende i sociala relationer. Sambofenomen istället för giftermål, avstånd från familjen, svaga relationer till grannar är exempel på detta. Samtidigt finns en kollektivism på så sätt att man försöker odla en gemenskap, man underkommunicerar olikheter i möten med andra och strävar efter att passa in i sociala sammanhang. Man försöker etablera en ömsesidig förståelse, konsensus, samstämmighet och vänskaplighet, enligt Daun (1988).

En sammanfattning av det som vi sett ovan ger några värden som vi kan kalla för svenska. Kollektivism är ett värde som framskymtar i flera av beskrivningarna tillsammans med solidaritet, jämlikhet och trygghet. Andra typiskt svenska värden som lyfts fram är medbestämmande, delegering, informalitet, samförstånd, konsensusvilja och kompromissbenägenhet. Rationalitet och effektivitet är två värden som också lyfts fram.

4.3.5 Diskursen svensk intressentmodellsorientering

Om vi då ska göra motsvarande sammanfattning av den svenska intressentmodellsorienteringen som vi gjorde för aktieägarvärdesorienteringen, vad finner vi då? Stråth (1998) liknar den svenska modellen vid en diskurs. Den svenska modellen har varit en ekonomisk, politisk och samhällsvetenskaplig diskurs. Det har också varit en vetenskaplig diskurs. Sättet att se på varför företag finns och vad företags ansvar är har påverkat akademins beskrivning av företagen, något som bland annat kommer till uttryck hos Eric Rhenman. Så om vi utgår från det vi har diskuterat kring den svenska modellen, intressentmodellen och det svenska, vilka noder och nodalpunkter hittar vi? Vilken diskursiv väv eller diskursivt nät ser vi?

Ett viktigt tecken i intressentmodellen kan sägas vara förtroende, att bygga förtroende med intressenter för att det är något instrumentellt bra. Lojalitet är ett tecken. Förtroende ger lojalitet från intressenter. Pliktetik är också ett tecken, vissa saker måste man ta ansvar för därför att det är rätt sak att göra, till exempel hur man behandlar anställda. Långsiktighet är ett tecken, där hela systemet ska finnas kvar framöver och ingen ska offras för kortsiktiga mål. Interessebalans är ett tecken där intressenter i lagom utsträckning ska få sina krav tillgodosedda och där vinsten av utbytet delas mellan intressenter och företag. Samhällsansvar är ett tecken. Företag är ett sätt att organisera ekonomisk verksamhet, ekonomin har blivit så inflytelserik så man måste ta ett större socialt ansvar.

Kompromiss är ett tecken. Kompromiss hittar man i intressentmodellen mellan olika intressenters behov och önskemål, men också i form av hur man fattar beslut internt och medlar mellan olika människors uppfattningar. Svenska modellen sågs som en kompromiss mellan socialism och kapitalism där man försöker hitta en mellanväg. Koalition är ett tecken, där företaget uppfattas som en koalition av olika grupper med egna behov och krav. Medbestämmande är ett tecken. Företagsdemokrati är ett tecken med inflytande från intressenten anställda på verksamheten och ledningen. Förhandling är ett tecken, mellan arbetsmarknadens parter eller mellan företag och andra intressenter. Samförstånd är ett tecken, samförståndsanda mellan fack och arbetsgivare var en del av den svenska modellen. Delegering av beslut kännetecknar det svenska, informalitet och decentralisering av makt till lägre nivåer i organisationen. Kollektivism är ett tecken i en svensk version av intressentmodellen, kollektivism på gruppnivå kännetecknar också det svenska i organisationer.

Ett rörelsefokus på själva verksamheten, en verksamhetsrationalitet är ett tecken. Det är ett fokus på produkten och på rörelseaktiviteten. Starka kontrollägare som minskar finansmarknadens inflytande är tecken. Överlevnad är ett tecken. Målet för företaget är överlevnad för sig och för sina intressenter. Rationalitet och effektivitet är tecken där verksamheten ska drivas så bra som möjligt och där beslut fattas efter vissa verksamhetsnära mål. Systemsyn är ett tecken, där företaget ses som samverka med omgivningen och vara beroende av delarna. Företaget ses som ett socialt och tekniskt

system. Styrning via strategisk vision snarare än via finansiella mål och finansiell kontroll kännetecknar det svenska.

Korporativism är ett tecken där stat och företag hand i hand tar ansvar för samhällsbygget. Social ingenjörskonst är ett tecken i form av ett industrisamhällets tro på utveckling och samhällsbygge genom rationalitet och effektivitet. Nationalism finns som tecken. Företagen hade i svenska modellen ofta ett nationellt perspektiv och diskuterade nationens väl och ve. Solidaritet är ett tecken i den svenska intressentmodellen i form av solidaritet med svaga grupper runt företaget och som förhållande mellan anställda. Här finns också tecken som trygghet, rättvisa och jämlikhet. Kooperation är ett tecken i form av intresseorganisationers inflytande på företag och samhälle och kooperativt ägda företag.

De nodalpunkter som organiserar de andra tecknen kan sägas vara för det första; Förtroende med tecknen lojalitet, långsiktighet, intressebalans, vinstdelning och samhällsansvar vilket ger instrumentella fördelar för företaget men innebär också ett pliktetiskt ansvar mot intressenter. För det andra; Rörelsefokus med starka industriella kontrollägare där verksamhetsrationalitet och systemsyn är tecken tillsammans med överlevnad och effektivitet och styrning via vision. Kompromiss är en nodalpunkt med tillhörande tecken av koalition, företagsdemokrati, kollektivism, konsensus, medbestämmande, delegering, samförstånd och förhandling. Korporativism är en nodalpunkt med tecken av rättvisa, solidaritet, trygghet och jämlikhet, i ett samhälle med en tradition av social ingenjörskonst och starka Kooperationer och en nationalism i näringslivet.

4.4 En jämförelse mellan de två diskurserna

Låt oss nu jämföra de olika diskurserna för att tydliggöra skillnaderna. Vad som är viktigt att komma ihåg är, att dessa beskrivningar är teoretiska konstruktioner, de är mina beskrivningar över min förståelse. De är konstruktioner över olika sätt "att se på världen" med syfte att skapa förståelse för förändringarna som sker. De ska inte tolkas bokstavligt, som om de visar på en objektiv sanning. De är en sammanfattning av de beskrivningar ni har läst. De fångar inte in allt i texten men ger en överblick av texten. Nätliknelsen som används för att beskriva diskursen ska ses just som en bild, en metafor, för en föreställningsvärld. Diskurserna är teoretiska verktyg som kan användas i analysen av fallstudierna. Dessa diskurser kan beskrivas och konstrueras på andra sätt och göras mer uttömmande och avancerade. Jag har här en diskussion kring de två diskurserna avbildade som "fisknät". Om vi börjar med intressentmodellsorienteringsdiskursen så framträder där som vi kunnat se ett antal nodalpunkter med tillhörande tecken. En illustration av denna kan ses i BILD 5.



BILD 5 Den svenska intressentmodellsorienteringsdiskursen.

Aktieägarvärdesorienteringsdiskursen byggs upp av andra nodalpunkter och tecken som vi har sett. Om vi upprepar det vi kom fram till i 4.1.6 så kan vi se att diskursen kan sammanfattas på följande sätt.

Den första nodalpunkten är: Vinstmaximering med tillhörande tecken av liberal marknadsekonomi, välståndsskapare, prioriteringsverktyg, konsekvensetik, äganderätt och demokrati. Finansiellt fokus är en andra nodalpunkt med tillhörande tecken av kassaflödesorientering, styrning efter avkastningskrav, optimal kapitalstruktur, kontraktstänkande kring företag som en marknad, agentteori, hård finansiell styrning genom exempelvis VBM och finansiell kommunikation. Den tredje nodalpunkten är rationalism med tecknen målstyrning, handlingskraft och låg sentimentalitet kring förändringar och hierarki, effektivitet och kortsiktighet. En fjärde nodalpunkt är Frihet med tillhörande tecken av entreprenörskap, lika möjligheter att verka på lika villkor, belöning efter insats, individualism och protestantisk arbetsetik av hårt arbete och flit, självtillit kombinerat med välgörenhet och en syn av "upward mobility". En bild av denna diskurs kan ses i BILD 6.



BILD 6 Aktieägarvärdesorienteringsdiskursen

Om vi då jämför dessa bilder, vad finner vi då? Vad kan vi säga är de stora skiljelinjerna mellan diskurserna? Vad är det som det kan tänkas bli en konflikt omkring och vad är det som troligen harmoniserar väl? En av de tydligaste skillnaderna är den mellan ett rörelsefokus och ett finansiellt fokus. Intressentmodellsorienteringens intresse för rörelsenära frågor kontrasteras av aktieägarvärdesorienteringens intresse för avkastning i förhållande till avkastningskravet, finansiella styrsystem och nyckeltal. Frågan är om företaget finns för att leverera en produkt eller för att leverera avkastning. Här kan man tänka sig att aktörer inom de båda diskurserna har olika syn på saker som kan komma att yttra sig i konflikter i vardagen. Aktieägarvärdesorienteringens tecken av äganderätt och rationalistiska syn på organisationen som något som ska arbeta för huvudmannens bästa, skiljer sig från intressentmodellens systemsyn.

En annan skiljelinje är den om företaget som byggande av förtroendefulla relationer med intressenter eller som vinstmaximerande med ett kontraktsteoretiskt förhållandesätt till intressenterna. Vinstmaximeringsprincipen är mycket stark inom aktieägarvärdesorienteringen och bygger på liberala nationalekonomiska idéer och

konsekvensetik. I den svenska intressentmodellsorienteringen betonas vikten av att ha goda relationer till samhället och viktiga grupper i samhället. Det räcker med en lagom vinst till aktieägarna, också intressenterna ska ha sin del av värdeskapandet. Det finns en korporativistisk tradition där delar av näringslivet varit och är statligt ägt, där organisationer har stort inflytande och där nationen ses som viktig och bygget av den har skett i samarbete mellan företag, Kooperationer och stat. Det är en svensk modell baserad på rättvisa, trygghet och solidaritet. Här kan man tänka sig att aktörer från aktieägarvärdesorienteringen har svårt att förstå den svenska motviljan mot att försämrade relationerna med intressenter, medan aktörer från en svensk intressentmodell kan tänkas ha svårt att förstå prioritering av vinst på bekostnad av sämre intressentrelationer.

Det finns en tredje tydlig skiljelinje. Intressentmodellsorienteringens tecken av kompromiss, koalition och medbestämmande skiljer sig kraftigt mot aktieägarvärdesorienteringens frihetsbegrepp som betonar individens, entreprenörens och företagets rätt att fritt verka för sitt och allas bästa. Denna föreställning är ju mycket stark i den amerikanska historien och bygger på individualism och självtillit. Lika möjligheter för alla och möjligheten att lyckas och att bli rik är föreställningar som är kopplade till denna individualism. Det finns en skillnad i den kollektivistiska ambitionen att skapa en garanti för trygghet för alla jämfört med den individualistiska ambitionen att skapa en lika möjlighet för alla att på egen hand skapa trygghet och rikedom. Här kan man tänka sig att personer i en svensk organisation har svårt att anpassa sig till ett mer individualistiskt sätt med mindre av medbestämmande och konsensus och kan ha svårt att förstå drivkrafterna hos en person som arbetar i en aktieägarvärdesorienterad organisation med stora individuella belöningar.

Samtidigt finns det likheter mellan diskurserna. Föreställningen om effektivitet är en sådan likhet. Att driva företaget på ett effektivt sätt, att förändra och anpassa verksamhet till optimalitet ryms inom båda diskurserna. Frågan är bara om detta görs för att garantera överlevnaden eller för att maximera aktieägarvärdet. Oavsett så kommer förändringar som har ökad effektivitet som argument antagligen att tas väl emot hos en organisation med en svensk intressentmodellsorientering, såväl som hos en aktieägarvärdesorienterad organisation. Instrumentella argument tas antagligen också väl emot av båda parter, instrumentalitet är ju ett tecken inom intressentmodellsorienteringen bredvid de pliktetiska argumenten och instrumentalitet och konsekvensetik är ju tecken också inom aktieägarvärdesorienteringen. Vi ser också att tanken på samhällsansvar finns inom båda diskurserna, om än på olika sätt. Inom aktieägarvärdesorienteringen tas ett socialt ansvar genom filantropi med bibehållet vinstmotiv och av aktieägare eller individer. Inom den svenska intressentmodellsorienteringen tas ett samhällsansvar inom verksamheten som en del av företagsledningens strävan att skapa intressebalans. Här kan man anta det finns en samsyn om att det finns ett ansvar, men en skillnad i hur detta ansvar ska tas.

Efter denna teoretiska genomgång är det dags att närma sig empirin och fallstudierna. För att underlätta kan man ur diskurskonstruktionerna skapa mer handfasta verktyg. En översättning av diskursernas argument till något praktiskt, en checklista, kan underlätta

arbetet för att hitta eller inte hitta spår av diskurserna i empirin (BILD 7). Konkreta uttryck för aktieägarvärdesorientering hittas lättast i 4.1.3 "Att vara ett aktieägarvärdesorienterat företag". Konkreta uttryck för en svensk intressentmodellsorientering finns inte lika tydligt formulerade utan får hämtas från en bredare diskussion av diskursen. Dessa checklistor är då inte några uttömmande beskrivningar av diskurserna utan bara en sammanställning av några komponenter som relativt enkelt går att observera. Dessa checklistor är ett komplement och tolkningen av empirin måste ske i ljuset av både de konkreta checklistorna och de mer abstrakta diskursnäten. Checklistorna visar några av de mest konkreta uttrycken inom diskursen.

En övergripande checklista för ett aktieägarvärdesorienterat företag kan sägas innehålla belöningssystem knutna till värdet på företaget, avancerade finansiella styr- och rapporteringssystem med fokus på aktieägarvärde enligt exempelvis VBM, en ökad användning av finansiella transaktioner såsom återköp av aktier eller höga aktieutdelningar, köp och försäljningar av verksamheter beroende av i vilken utsträckning som aktieägarvärde skapas, snabba åtgärder för att nå avkastningskraven, en ökad IR- verksamhet och ökad kommunikation till finansmarknaden med en betoning av aktieägarvärde samt en hög grad av hierarki och centralisering som kommer av hård finansiell styrning och intern kontroll. Motsvarande checklista för en svensk intressentmodellsorientering kan sägas innehålla; solidariska lönesystem med begränsade löneskillnader, försiktighet i förändringar som negativt påverkar anställda och andra direkta intressenter, system för medbestämmande och konsensusskapande i beslutsfattandet, intressentredovisning, fokus på rörelsenära frågor samt långa och starka intressentrelationer.

Aktieägarvärdesorientering

Belöningssystem knutna till värdet på företaget
Avancerade finansiella styr- och rapporteringssystem
Ökad användning återköp av aktier och höga aktieutdelningar
Köp och försäljning av verksamheter utefter aktieägarvärde
Snabba åtgärder för att nå avkastningskraven
Ökad IR-verksamhet och kommunikation av aktieägarvärde
Hög grad av hierarki och centralisering

Svensk intressentmodellsorientering

Solidariska lönesystem med begränsade löneskillnader
Försiktighet i förändringar som negativt påverkar anställda och andra intressenter
System för medbestämmande och konsensuskapande i beslutsfattandet
Intressentredovisning
Fokus på rörelsenära frågor
Långa och starka intressentrelationer

KAPITEL 5 METOD

5.1 Kvalitativa fallstudier med hermeneutisk utgångspunkt

Den undersökningsmetod jag använder är kvalitativ där jag med en hermeneutisk utgångspunkt genomför fallstudier.³⁹ Hermeneutiken växte fram mot slutet av 1800-talet och under 1900-talet och var en kritik mot det positivistiska vetenskapsidealet (Anderson 1979, Kristensson Ugglå 2002). Positivism och hermeneutik befinner sig i olika ändar av en ontologisk och en epistemologisk skala (Morgan & Smircich 1980). Hermeneutiken har mer av ett subjektivt förhållningssätt till kunskap om den sociala världen medan positivismen söker efter en objektiv kunskap. Den grundläggande epistemologiska utgångspunkten är för hermeneutiken förståelse medan en positivistisk syn på kunskap handlar om att söka förklaring om en objektiv verklighet (Andersson 1979, Ödman 1994). Ontologiskt så ses verkligheten som en social konstruktion inom hermeneutiken där forskarens egna upplevelser av det som studeras har en roll att spela och där konstruktionen av den sociala världen ses som en pågående process hos aktörerna. Det i motsats till positivisterna som ser verkligheten som en konkret, fast och reell struktur liksom naturen i övrigt (Morgan & Smircich 1980).

Det var naturligt för mig att arbeta med kvalitativa metoder utifrån en hermeneutisk utgångspunkt. Ett av problemen med positivismen är att den inte väger in forskarens intresse och förståelse och hur det påverkar resultatet. Relationen mellan forskaren och studieobjektet problematiseras inte. En annan svaghet är att positivismen bara beaktar det som går att mäta och utelämnar sådant som är svårt att mäta men som kanske också har en påverkan. De kvalitativa metoderna däremot ger en möjlighet att analysera på djupet på ett sätt som en kvantitativ studie inte kan göra. Forskaren söker efter meningen, inte frekvensen av ett fenomen (van Maanen 1988). Studien är situationsanpassad och placerar forskaren i forskningsmiljön, en värld som förstås genom ett antal representationer såsom intervjuer och observationer (Denzin & Lincoln 2000). Forskaren får en ökad förståelse för den enskildes situation och kan fånga upp det unika och det otypiska (Holme & Solvang 1991). Kvalitativa metoder lämpar sig för att studera data som inte är enkelt kvantifierbar såsom data som handlar om värderingar, uppfattningar eller attityder (Lundahl & Skärvad 1994). Dessutom kan kvalitativa metoder användas när forskaren söker efter att forma nya teorier och inte testa de som redan finns.

De kvalitativa metoder som jag använder i fallstudierna är intervjuer, observationer och dokumentanalys. Det kvalitativa angreppssättet passar mig eftersom jag utforskar fenomen som ligger under ytan, dolda element av mening som kan vara paradoxala och ironiska i förhållande till den officiella versionen av hur organisationen ser ut och fungerar. Ironin grundar sig på omvänd mening (Sköldberg 1990). Den är skeptisk och

³⁹ En genomgång av den metod vi använt i projektet Arvedelen finns också beskriven i De Geer, Borglund & Frostenson (2004), i Marschan-Piekkari & Welch (red), (2004).

tvivlande, genomskådande av illusioner är viktigt (Alvesson & Köping 1993). Kvalitativa metoder passar också bra eftersom jag inte utgår från redan formulerade teorier eller tydliga föreställningar av vad resultaten kommer att bli, på så sätt är min studie explorativ (Lundhal & Skärvad 1992). Undersökningen är av induktiv karaktär. Ambitionen är att generera nya teorier utan att ha en färdig teori att testa på ett deduktivt sätt (Alvesson & Sköldberg 1994). Studien ligger relativt nära "grounded theory", som är empirinära, försöker fånga upp nyanser och belysa dolda fenomen (Gustavsson 2003). Däremot finns ju en förförståelse om fenomenet och på så sätt också förväntningar om vilka resultaten kommer att bli. Så helt utan några utgångspunkter alls är inte studien eftersom jag utvecklat en förförståelse för det jag studerar.

Jag genomför min studie i formen av fyra fallstudier. Kvalitativa fallstudier kan sägas vara partikularistiska, deskriptiva, heuristiska och induktiva (Merriam 1988). En partikularistisk studie fokuserar på en viss situation, händelse, företeelse eller person. Fallet är viktigt för att det åskådliggör det fenomen som man vill beskriva. Det innebär att fallstudien passar bra för att undersöka praktiska problem, saker som uppstår i vardagen, vilket jag intresserar mig för. Att en fallstudie är deskriptiv innebär att beskrivningen är "tät" och omfattande av det som man studerat. "Tät" innebär en fullständig och bokstavig beskrivning av den händelse eller enhet som studeras (Merriam 1988, Stake 2000). Att en studie är heuristisk innebär att den kan förbättra läsarnas förståelse. Det kan innebära att skapa nya innebörder, vidga erfarenheten eller bekräfta det som man visste eller trodde sig veta. Den är induktiv på så sätt att begrepp och hypoteser uppstår ur den information som man har och ur den kontext man studerat. Kunskapen från fallstudier är konkret och kontextuell (Stake 2000). Den är förankrad i verkliga situationer och ger en rik beskrivning för läsaren. Fallstudier används när man vill svara på frågorna hur och varför (Yin 1984). Allt detta passar in på ambitionen med min studie.

Men det finns också nackdelar och faror med fallstudier (Merriam 1988). De kan bli för omfattande att göra och att läsa. De kan överförenkla och överdriva faktorer vilket kan leda till felaktiga slutsatser. Läsaren kan förledas att tro att det är en beskrivning av helheten när den bara utgör en aspekt av helheten. Att göra en fallstudie ställer vissa krav på forskaren (Merriam 1988). Man ska ha en tolerans för mångtydigheter. Det finns inga tydliga regler att följa, det finns inte alltid en rätt väg att följa. En känslighet för kontexten och de många variablerna krävs, exempelvis dolda dagordningar och icke verbala budskap som ges. Det är viktigt att få bra kontakt med respondenterna, att kunna känna empati för de man studerar, att kunna ställa bra frågor och att kunna lyssna (Merriam 1988).

5.2 Forskningsdesign

En forskningsdesign av fallstudier innehåller komponenter som forskningsfrågor, utgångspunkter, vad det är som ska analyseras, hur resultaten kopplas till utgångspunkterna och hur tolkningen sker (Yin 1984). De första delarna med

forskningsfrågor och utgångspunkter hittas i de inledande kapitlen 1-4, medan tolkningen och diskussionen jämfört med teorin främst görs i kapitel 7. I detta metodkapitel berörs hur urvalet ser ut, vad det är som studeras konkret, hur det går till och vad som gjorts för att stärka kvaliteten i arbetet.

I kvalitativa fallstudier görs inte ett sannolikhetsurval som i kvantitativa metoder eftersom målet med studien inte är generaliserbarhet (Merriam 1988). Istället görs ett målinriktat urval som görs på basen att man önskar upptäcka, förstå och få insikt och då görs urvalet så att man lär sig så mycket som möjligt. Man kan också göra ett ändamålsenligt urval där det finns vissa kriterier för att en enhet ska inkluderas i undersökningen (Merriam 1988). I Arvedelen har vi gjort ett urval där vi ville ha så mycket nyanser och olikheter som möjligt för att kunna få ett så rikt material som möjligt att analysera, en form av målinriktat urval. Samtidigt finns det vissa kriterier som måste vara uppfyllda för företagen ska vara relevanta att studera. Företagen måste befinna sig i en internationaliseringsprocess genom att ha blivit förvärvat av eller fusionerat med en utländsk part. Urvalet har alltså skett genom att vissa kriterier har fått bilda en ram inom vilken företagen måste passa in, men inom denna ram har olikheter eftersträvt.

Urvalet av företag har gjorts genom att följa media, leta efter relevanta fall och fråga om tillgång till företaget och de anställda där. Min kollega och jag upprättade en bruttolista med företag som passade för den studie vi ville göra. Vi letade efter svenska företag som nyligen blivit uppköpta eller fusionerade med ett utländskt företag. Intressanta var svenska företag som blivit uppköpta av anglosaxiska företag eftersom anglosaxiska företag är vanliga förvärvare av svenska företag. Även företag från andra länder var intressanta för att ge större bredd vad gäller skillnader i kultur mellan organisationerna. Vi ville att några av fallen skulle röra en fusion mellan lika parter medan andra skulle röra ett förvärv där ett mindre svenskt företag blir uppköpt. Vi försökte hitta företag i olika typer av branscher för att komma ifrån vissa branschspecifika påverkansfaktorer. Vi ville också ha varierande storlek på företagen så vi kunde studera både små, medelstora och mycket stora företag. Det var också eftersträvt att företagen skulle vara av olika ålder och ha olika historia, några vara börsnoterade och andra helägda.

I forskningsgruppen lyckades vi relativt väl med vårt urval. Vi fann och fick tillgång till fyra företag, Konsultföretaget, Elektronikföretaget, Skogsföretaget och Internet AB. Konsultföretaget var ett medelstort, runt 20 år gammalt, välkänt och helägt företag i undersökningsbranschen som helt köpts upp av ett brittiskt företag. Elektronikföretaget var också medelstort och runt 20 år gammalt men som bildats i en industrigrupp med mycket lång historia. Det var ett tidigare helägt företag i verkstadsindustrin som nu köpts upp av ett amerikanskt företag. Skogsföretaget var ett känt börsnoterat storföretag med mycket lång historia som deltog i en fusion mellan lika parter med ett finskt företag. Internet AB var ett helägt litet nystartat företag i internetbranschen som köptes upp av ett tyskt internetföretag genom att byte av aktier och kan ses som ett mellanting av förvärv och fusion. I urvalet finns alltså möjligheter

att jämföra skillnader i empirin vad gäller storlek, ålder, historia, bransch, förvärv/fusion och land, se BILD 8.

Företag	Ålder	Storlek	Bransch	Land motpart	Transaktion	Tidigare ägande
Konsultföretaget	Medelungt	Medelstort	Konsult	Brittiskt	Förvärv	Helägt av börsbolag
Elektronikföretaget	Medelungt	Medelstort	Verkstad	Amerikanskt	Förvärv	Helägt av börsbolag
Skogsföretaget	Gammalt	Stort	Skog	Finskt	Fusion	Börsnoterat
Internet AB	Ungt	Litet	Internet	Tyskt	Förvärv aktiebyte	Helägt privat

BILD 8 Urvalet av företag och skillnader mellan företagen

I kvalitativa studier har man inte samma anspråk på forskningsdesignen som vid kvantitativa studier vad gäller val av hypotes, urval, generaliserbarhet, reliabilitet, validitet, kontrollgrupper och annat (Merriam 1988). Det betyder inte att man inte ändå kan diskutera saker som reliabilitet och validitet, inte för att göra studien mer generaliserbar, utan som ett sätt att diskutera studiens och tolkningarnas relevans. Det handlar om att studiens hållbarhet och giltighet och där begrepp som validitet och reliabilitet har en annan innebörd än för positivistiskt inriktad forskning (Merriam 1988). Frågan som ställs är i vilken utsträckning man kan lita på de resultat som ges. Validiteten bedöms efter av forskarens erfarenhet och förmåga att ge en ärlig återgivning av empirin. Det finns flera sätt att stärka studien, enligt Merriam (1988). De är bland annat triangulering av metoder, deltagare som får bedöma tolkningarna och följa forskningsprocessen, upprepande observationer under en längre tid, att ta in kommentarer och kritik från kollegor samt att forskaren klargör sina utgångspunkter, sin förförståelse. Yin (1984) beskriver också sätt att stärka validitet och reliabilitet i båda kvantitativa och kvalitativa fallstudier, allt är inte tillämpligt för kvalitativa studier, men man kan ändå säga att styrkan i studien stärks av flera informationskällor, nyckelinformanter som kommenterar slutsatser och en diskussion om samma slutsatser hade nåtts i andra liknande fallstudier och hur domänen som studien kan relateras till ser ut Yin (1984).

I det här metodavsnittet framgår att vi i forskningsgruppen på flera sätt har strävat efter att stärka studiens kvalitet. Vi triangulerar och återkopplar till respondenter. Studien är longitudinell. Min kollega och jag har vid flera tillfällen presenterat våra tolkningar vid konferenser och seminarier och en diskussion förs i avhandlingen om förförståelse, andra möjliga tolkningar och resultat jämfört med teori. Det är dock viktigt här att hålla fast vid den hermeneutiska studiens kärna och inte låta sig förledas att tro att en djup analys och tolkning av de kvalitativa fallstudierna ger en generaliserbar och "sann" kunskap. Det finns en tendens av nypositivism där forskaren i intervjuer söker en kontextfri "sanning" genom att minska källorna till "snedvridning" med kvantitativa ideal (Alvesson 2003). Det gäller här att hålla den hermeneutiska fanan högt och komma ihåg att detta är en tolkande studie och de slutsatser som dras måste ses i ljuset av just dessa fallstudier. Sedan kan ju den tolkning man gör jämföras med existerande teori för att ges ett mer allmänt teoretiskt värde. Det är en form av analytisk generalisering där empirin jämförs med tidigare utvecklade teorier och där

man i en diskussion ser vad som verkar stämma överens med dessa teorier och inte (Yin 1984).

Analys av fallstudier kan göras genom att dela in empirin i olika kategorier (Merriam 1988). I analysen delas informationen in i kategorierna styrning och ledning, direkt påverkan på intressentrelationer och värdegrund. Dessa kom över tiden att framstå som tydliga områden att dela in materialet i. De har valts med utgångspunkt från min förförståelse där jag ju särskilt har haft förändringar av intressentrelationer och syn på intressenter i bred bemärkelse för ögonen. Min analys består sedan av tolkning av först varje fallstudie var för sig och sedan jämförande mellan de olika fallstudierna. Det är ett vanligt sätt att arbeta när man har flera fallstudier, att först analysera varje fallstudie varför sig och sedan identifiera några gemensamma mönster i fallstudierna (Merriam 1988, Eisenhardt 1989).

5.3 Longitudinell studie med etnografisk inspiration

En metodologisk inspirationskälla för mig är etnografen. Den har gemensamt med hermeneutiken att båda tillskriver tolkningen en viktig roll och att båda saknar ambitionen att ge några absoluta sanningar. Användandet av metaforer är viktigt inom etnografen liksom inom hermeneutiken. Etnografi kan med fördel användas när det gäller att utforska ett socialt fenomen snarare än att testa hypoteser (Atkinson & Hammersley 1994). Etnografi kan enligt (Fetterman 1989) beskrivas som "konsten och vetenskapen om att beskriva en grupp eller en kultur" (Alvesson & Skoldberg 1994, s 109). Marcus & Fischer (1986) menar att en etnograf "nära observerar, antecknar och tar del av det dagliga livet" och sedan skriver redogörelser med beskrivande detaljer (Alvesson & Köping 1993, s 47). Genom etnografen kan forskaren visa för läsarna att forskaren faktiskt "varit där" (Geertz 1988). Det innebär att om läsarna själva hade varit där så hade de gjort samma observationer och gjort samma tolkningar som etnografen, som Geertz (1988, s 16) skriver; "att om vi hade varit där så hade vi sett vad de såg, känt vad de känt och dragit samma slutsatser som de gjorde".

En etnografisk inspiration kan vara användbar även om vi i vårt projekt inte har haft tid att tillbringa heltid i ett eller två år på ett enda företag som en full-skalig etnografisk undersökning skulle kräva. Etnografen kan fungera som inspiration vid sökandet av symboler i organisationen (Alvesson & Köping 1993). Ett etnografiskt perspektiv kring jämförelser mellan organisationer från olika länder kan leda till en mer precis förståelse av det som studeras, även om det bara sker i form av några få fallstudier (d'Iribarne 1997). Genom en etnografisk metod kan man studera handlingar och symboler i organisationen. Det förser oss med situationer som kan bli tolkade och givna en mening. Som Linda Smircich (1985, s 66) uttrycker det när hon diskuterar organisationskultur: "We realize that organizations are symbolically constituted worlds. Like novels or poems; they can be known through acts of critical reading and interpretation."

Etnografi är en longitudinell metod (Rosen 1991). Det är viktigt att studera förändringsprocesser över tiden och inte bara använda information som ger en ögonblicksbild. Vår studie är longitudinell och har utförts under cirka tre år. Den omfattar fyra företag som har blivit uppköpta av eller fusionerade med utländska företag. Min kollega och jag har besökt företagen och har försökt få en bild över livet i organisationerna. Vi har intervjuat chefer och medarbetare. Vi har gjort direkta observationer på arbetsplatserna av saker som kan fungera som symboler och ledtrådar i vår tolkning. Det kan vara situationer, miljöer eller händelser som utspelar sig. Vi samlar in dokument av olika slag, såsom organisationsscheman, strategidokument eller värderingskartor.

Vi har följt upp våra studier genom att återvända till företagen flera gånger. Vi gör nya intervjuer med ytterligare personer eller med samma personer igen. Vi gör fler observationer och samlar in fler dokument. Det ger oss en möjlighet att göra om tolkningarna från förra besöket. Vi försöker få återkoppling på våra tolkningar från de vi intervjuat för att kunna göra nya tolkningar. Tolkningarna utvecklas över tiden och blir djupare och rikare. Genom att kombinera sätten att samla in information ökar möjligheterna att göra en longitudinell studie. Genom att studera dokument kan vi gå tillbaka i tiden och se hur organisationen beskrevs tidigare. Vi kan också fråga efter narrativ från förr som kan ge en bild av livet före affären. Vi har alltså två sätt att göra studien longitudinell. Dels upprepar vi intervjuer, observationer och dokumentinsamling i olika omgångar. Dels har vi tillgång till dokument och narrativ som beskriver tidigare situationer. (BILD 9)

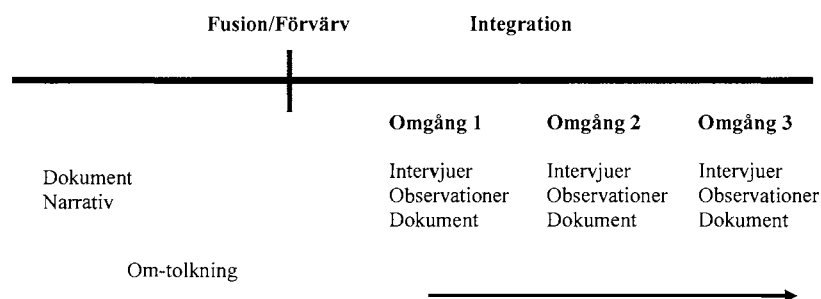


BILD 9 En longitudinell studie

5.4 Multipla insamlingsmetoder

Ett sätt att stärka studien är som nämnts att arbeta med flera sätt att samla in information så att man kan jämföra de olika resultaten med varandra (Yin 1984, Merriam 1988). Det medger att hantera paradoxala resultat, som att en person i en intervju säger något som inte verkar stämma med observationer som gjorts. Särskilt viktigt är det om man ska försöka fånga ironi och motsägelser. Vi använder en form av data-triangelering med flera källor för att nå en djup förståelse (Denzin & Lincoln

2000, Stake 2000). Risken för irrelevanta tolkningar minskar om man använder flera sätt för att skildra hur ett fenomen kan ses (Stake 2000). Triangulering av metoder stärker studien, genom att använda flera metoder blir studien mer trovärdig (Denzin & Lincoln 2000). Den ena metodens svaghet utjämnas av styrkan i det andra sättet att samla in information. Ofta är det just intervjuer, observationer och dokumentinsamling som är vanliga sätt att kombinera. I en postmodernistisk anda kan man tala om kristallisering där vi använder multipla metoder som reflekterar den komplexa, multidimensionella och fragmenterade naturen av det fenomen som vi undersöker (Richardson 2000).

Om vi börjar med intervjuer så är de en bra arena för att skapa narrativ (Czarniawska 2004, Fontana & Frey 2000). I intervjusituationen kan dels nya narrativ produceras av den som intervjuas och dels kan intervjupersonen återberätta narrativ som cirkulerar på arbetsplatsen (Czarniawska 2004). Genom att söka efter berättelser vid intervjuerna kan jag få intressanta narrativ som jag kan använda i presentationen av arbetet och i tolkningen. Det är speciellt viktigt inom mitt område, företagsetik. Jag ställer frågor om sådant som personer kanske inte vill eller kan tala om, såsom dygder och värderingar. Genom att uppmana personer att beskriva kritiska incidenter kan vi få beskrivningar av händelser istället för uppfattningar om varför saker hände (Fisscher 2002). Också Pentland (1999, s 715) pekar på vikten av narrativ när man ska studera värderingar i en grupp. "Kanske mer än någon annan typ av data kan narrativ ge ett fönster till värdena i en kulturell grupp", skriver han.

Det är viktigt att bygga förtroende mellan forskaren och dem som intervjuas (Fontana & Frey 2000). Min kollega och jag har intervjuat personer på olika nivåer i organisationen och inte bara chefer. Det kan exempelvis vara en sekreterare, en person på godsavdelningen eller en mellanchefer. De kan känna ett obehag av att bli intervjuade. Många är troligen ovana att bli intervjuade och kanske också ovana vid att diskutera abstraktioner som kultur och värderingar. Så före intervjun presenterar vi syftet, hur informationen ska användas och garanterar anonymitet. Genom att hålla både respondentens och företagets namn anonymt hoppas vi få bättre resultat av intervjuerna. Mot slutet av intervjun upprepar vi anonymitetslöftet och tackar för personens öppenhet. Förhoppningsvis ökar trovärdigheten för vår studie och tillgängligheten till organisationen om vi kan bygga en förtroendefull relation mellan oss och organisationen vi undersöker.

Man kan skilja mellan standardiserade och icke-standardiserade intervjuer samt mellan strukturerade och icke-strukturerade intervjuer (Krag Jacobsen 1993, Lundhal & Skärvad 1992). Våra intervjuer är semi-strukturerade och semi-standardiserade. De är upplagda på ett liknande sätt med några övergripande frågeställningar, men lämnar öppet för att även ge sig in i andra områden som intervjupersonen riktar särskild uppmärksamhet mot. Intervjuerna är förberedda med en intervjuguide⁷ (Kylén & Vestlund 1980). Intervjun delas in i olika faser som har olika syften (BILD 10). Vi börjar med en uppvärmningsfas där vi ställer generella frågor om personens bakgrund och position. Efter det går intervjun över i en fas av fritt beskrivande där intervjupersonen får berätta fritt och svara på brett ställda frågor och gå in på det ämne

som personen själv väljer. I fokus-fasen ställs mer specifika frågor för att få kommentarer på viktiga frågeställningar. I kontroll-fasen kontrolleras vissa svar genom att ställa frågorna igen på ett annat sätt och se om vi får liknande svar som förra gången och om vi förstått saker på ett sätt så som den som svarar håller med om. Mot slutet av intervjun ställs frågor om mer allmänna saker som utvecklingen i branschen. Det för att komma bort från de eventuellt känsliga frågor som vi talat om tidigare och avsluta intervjun i en trevlig och behaglig stämning.

Uppvärmning	Fri Beskrivning	Fokus	Kontroll	Avslutning
-------------	-----------------	-------	----------	------------

BILD 10 Intervjuns olika faser

Förutom strukturen på intervjuguiden är det också viktigt hur man ställer frågorna. En bra fråga ska vara öppen, neutral, enkel, tålmodig och vänta på ett svar (Sawatsky 1997). Det finns en tendens att svara i en riktning motsatt frågans riktning. Om du frågar efter ett ja, svarar personen troligen nekande och tvärtom. Stängda frågor förtrycker svaret och lämnar dig ovetande om vad personens egentliga uppfattning är. Vi har spelat in de allra flesta intervjuerna på band som sedan skrivits ut. Vi har utfört runt fem intervjuer i första rundan och återkommit senare för en ny runda med intervjuer. Totalt har vi i forskningsgruppen gjort runt 10-20 intervjuer per fallstudie.

Ett andra verktyg för att samla information är observationer. Att observera objekt, miljöer och situationer på arbetsplatsen ger både information att tolka och beskrivningar som kan användas till en färgfull presentation. Observationer ger oss intryck som kompletterar informationen från intervjuer och dokumentinsamling. Miljön är viktig; omgivningen och kontexten (Merriam 1988). Exempelvis kan hur kontoren är möblerade eller vad medarbetarna hänger på väggen vid arbetsplatserna ses som symboler för ledarstil eller organisationskultur. Aktiviteter är intressanta. Hur interagerar folk med varandra? Öhlander (1999) diskuterar tre typer av observationsstudier med olika grad av interaktion med och närhet till studieobjektet; observation, deltagande observation och samspel. Mina observationer är av den enklare typen, att vid kortare besök observera vad som händer och hur det ser ut och skriva ned intrycken.

Jag har tillskrivit observationerna en begränsad vikt i tolkningen. Observationerna är relativt få jämfört med deltagande observation i en fullskalig etnografisk studie. Det är sannolikt att vår närvaro påverkat beteendet, det är svårt att som tillfällig besökare bli "en fluga på väggen". Vi har ofta haft en guide med oss när vi besökt företagen och haft en begränsad tillgång till arbetsplatserna. Däremot används observationerna som illustrerande miljöbeskrivningar och vid ett antal tillfällen har observationerna gett intryck och metaforer som kunnat användas i tolkningen som komplement till annan information.

Ett tredje sätt att samla in information har varit att studera dokument. Dokumentanalysen görs av skriven information kring företaget. Genom att studera dokument kan man studera förändringar över tiden, de hjälper oss göra en longitudinell studie. Man kan gå tillbaka i tiden till före sammanslagningen och jämföra hur det verkade vara då med hur det är nu. Dokumenten vittnar bland annat om vad som företaget ansåg vara viktigt tidigare, vilka budskap som kommunicerades eller vilka värderingar som verkar vara framträdande i organisationen före förändringarna. Jag har studerat både interna och externa dokument som företaget producerat, såsom årsredovisningar, personaltidningar, pressmeddelanden, organisationsscheman eller etiska koder. Även tidningsartiklar om företaget ingår i empirin.

Det finns dock en risk för att vara för smalt subjektiv (Holsti 1969). Analysen av det insamlade materialet ska uppfylla kraven på objektivitet, systematik och generaliserbarhet. Det innebär att analysera texterna enligt vissa regler, att göra ett urval av dokumenten baserat på i förväg avgjorda kriterier och att materialet kan anses vara teoretiskt relevant. Det finns en rad frågor som man ska ställa om dokumenten. Man undrar över bakgrunden till dokumentet. Finns det garantier för att det som står där stämmer? Det är här man kommer in på historisk metod och vikten av källkritik (Jarrick & Söderberg 1993). Det handlar om att kontrollera i vilken utsträckning dokumenten är oberoende av varandra eller om de bygger på samma källor, om informationen kommer från den som faktiskt gjorde sammanställningen, i vilken grad dokumenten är tendensfria och hur mycket de är anpassade för att tjäna ett syfte. Jag har i stor utsträckning använt officiella dokument från företaget, såsom årsredovisningar, personaltidningar och broschyrer. I vissa fall har interna dokument som värderingsmätningar, organisationsscheman och liknande studerats. De flesta dokument får betraktas som sekundära källor från företaget. Det är någon annan, en informatör eller medarbetare, som har tolkat och anpassat informationen och det finns ett syfte med att sprida informationen. Man kan läsa vad företaget kommunicerar, snarare än hur det "är".

5.5 Tolkning och förförståelse

Tolkningen är en central del av hermeneutiken och ett sätt att svara på forskningsfrågorna. Morgan & Smircich (1980) beskriver ju det positivistiska forskningsidealet och det hermeneutiska idealet som två motsatta punkter på en glidande skala. Det första karaktäriseras av mätning och hårda siffror utan tolkning. Det andra av en önskan att lära känna fenomenet genom att tolka det outtalade. I tolkningsprocessen spelar metaforerna en viktig roll. Alvesson & Köping (1993) skiljer mellan fältets metaforer och teoretiska metaforer. De första är symboler som de intervjuade och andra i organisationen själva använder för att beskriva sin egen situation. De andra är de metaforer som forskaren själv använder för att berätta vad han eller hon ser. Jag använder mig av båda dessa typer av metaforer.

Tolkningen av empirin kan göras på flera nivåer. Alvesson & Sköldberg (1994) och Alvesson & Köping (1993) beskriver olika tolkningsnivåer som jag inspireras av i min tolkningsprocess. På den första, den diskursiva nivån, beskriver forskaren vad han eller hon ser utan att problematisera det hela i någon större utsträckning. Språket och uttrycken står för sig själva och man beskriver det hela så som aktörerna i fallstudien beskriver det. På föreställningsnivån letar forskaren efter de uttryck av mening som handlingarna och språket konstituerar, här kan man diskutera aktörernas föreställningar, värderingar och idéer (Alvesson & Köping 1993). Man letar efter underliggande strukturer och sammanhang. På den tredje nivån, handlings- och förhållandenivån söker forskaren efter underliggande sociala mönster som handlingarna bildar. Här antar man ett mer kritiskt och distanserat förhållningssätt till fallstudiens aktörer och man diskuterar hur de har konstruerat sin verklighet. Det är mönster som uppstår först efter en djupare analys av hela materialet och kan vara sådant som först inte framstår som tydligt och som inte fanns i förförståelsen. En fjärde form av tolkning är att se sina egna tolkningar ur ett kritiskt perspektiv. Man reflekterar över sina egna tolkningar och diskuterar alternativa tolkningar än de man som forskare har gjort. Det är ett sätt att kritisera sig själv för att öka transparensen i studien.

Ett sätt att utveckla tolkningarna är att använda informella informanter. Det är en form av deltagarkontroll (Yin 1984, Merriam 1988). Det har vi i forskningsgruppen haft i flera av de fall vi undersökt. De kan vara bekanta som befinner sig i eller nära organisationen och som kan ge informell information om vad som pågår i organisationen. Med dem kan man diskutera alternativa tolkningar och få feedback på slutsatser som dras. Informanterna har också hjälpt till att få tillgång till organisationen genom att introducera oss för högre chefer och skapa acceptans för vår studie. I flera fall har detta skett utan en lång formell beslutsprocess. Det är en fördel eftersom det är lättare att arbeta informellt i organisationen om projektet inte ses som initierat och kontrollerat av ledningen. Det är lättare att arbeta om man ses som en vänskapligt sinnad forskare istället för en konsult som arbetar för företagsledningen. Samtidigt finns en risk att bli för influerad av de informella informanterna och även deras åsikter måste ju balanseras med annan information. Jag har återkopplat resultat till företagen och diskuterat igenom beskrivningar och tolkningar med informanterna. Företrädare för fallföretagen har också fått läsa de delar av manus som berör fallföretaget och getts möjligheter att rätta sakfel och komma med synpunkter på tolkningarna. Detta med undantag av Deutschnet/Internet AB som inte ju längre finns, men där jag tidigare diskuterat igenom tolkningarna med informanter.

Att kunna arbeta informellt i organisationen är viktigt när man undersöker förändringar för "vanliga" personer i organisationen. Jag studerar inte enbart förändringarna ur ett strategiskt ledningsperspektiv. Det finns en skillnad mellan medarbetarnas perspektiv och ledningens perspektiv. Det är viktigt att veta vems syn det är som forskaren beskriver (Jahoda 2002). Ledningens uppfattning om exempelvis kulturen på företaget är inte alltid samma som den kultur som medarbetarna uppfattar. Som nämnts är det viktigt att distansera sig från sina egna tolkningar. Det finns från postmodernistiskt håll en kritik mot kvalitativas forskare brist på aspektseende

(Winther Jørgensen & Phillips 2000). Man kan inte se på studieobjektet som en verklighet som kan mätas. Det får konsekvenser på intervjuundersökningar där forskare kommer tillbaka med intervjusvar som data på verkligheten. Det finns en kritik mot kvalitativa forskare som inte tar på fullt allvar de variationer som finns i empirin (Potter & Wetherell 1987, Alvesson & Sköldberg 1994). Det finns en risk att man överbetonar sambandet mellan utsagor och faktiska förhållanden. Konsistens i utsagor överbetonas medan inkonsistenser döljs (Potter & Wetherell 1987, Alvesson & Sköldberg 1994). Därför är det viktigt att i texten reflektera över sina egna tolkningar.

Det är också viktigt att reflektera över sin förförståelse. Den färgas av den debatt som varit i media om förvärv och fusioner mellan svenska och utländska företag. De beskrivs ofta som dramatiska för organisationerna med negativa konsekvenser för de anställda. Det finns en risk att jag ser på uppköp av svenska företag som mer dramatiska och hotfulla mot medarbetarnas integritet än vad andra forskare skulle göra. Man kanske gör tolkningar ur ett nationalistiskt perspektiv istället för ur andra perspektiv. Det kan vara så att förändringarna i första hand kommer sig av att ett stort företag tar över ett litet, snarare än att ett utländskt bolag tar över ett svenskt. Samma förändringar kanske också skulle ha uppstått om ett svenskt bolag köpte ett annat svenskt företag. Den typen av frågor diskuteras i tolkningsavsnittet. Min förförståelse formas också av den litteratur jag läst och de diskussioner och litteraturseminarium vi haft tillsammans i vår forskningsgrupp och på Bentley College. Dessutom har jag ju som journalist på Ekoredaktionen och på Finansidningen rapporterat om exempelvis fabriksnedläggningar och aktiekursutveckling. Jag har kunnat följa trenderna i näringslivet och tagit del av debatten i media. Jag har också vid många tillfällen mött anställda och chefer som påverkats av förändringarna. De tolkningar jag gör påverkas av den erfarenheten. Jag använder en del av observationerna från journalistiken som bakgrundsbeskrivningar och som exempel när jag skriver. Jag är dock försiktig i hur jag använder detta material. Jag kan inte skriva för det offentliga sådant som jag fått i förtroende. Undantag kan göras från det som är publicerat i media, alltså det som exempelvis sänts i radio för det är ju offentligt för alla och kan också fritt citeras.

5.6 Presentation

Det är viktigt att ge läsarna en chans att följa tolkningsprocessen. Det ökar kvaliteten om läsarna kan följa tolkningarna och vad de baseras på. Ett sätt att göra det är att skriva på ett sätt så att man kan följa livet i organisationen och låta läsaren se hur forskaren har konstruerat sina slutsatser. Van Maanen (1988) diskuterar tre sätt att skriva; realistiskt, bekännande och impressionistiskt. I presentationen inspireras jag av ett impressionistiskt skrivsätt. Det innebär att berätta genom att skapa en bild som består av många små intryck av verkligheten. Enskilt kanske dessa intryck inte säger så mycket, men tillsammans utgör de tillräckligt med material för jag ska kunna ge en större bild, precis så som de impressionistiska konstnärerna målade sina tavlor. Det betyder att presentationen sker i form av egna berättelser från företagen där jag använder intervjuцитat, observationer och texter från dokument för att ge en bild.

Genom en impressionistisk presentation kan man öka trovärdigheten för studien genom att visa för läsaren att vi faktiskt har "varit där".

Golden-Biddle & Locke (1993) pekar på vikten av att etnografiska texter är övertygande för läsaren enligt tre dimensioner, autencitet, förtroende och kritiskhet. Men autentisk menas att forskaren har fångat medarbetarnas värld så som medarbetarna konstruerar den. Med trovärdighet avses att knyta läsarens värld till den skildrade organisationens värld så att berättelsen betyder något för läsaren. Kritiskhet avser frågan om huruvida texten aktiverar läsaren att förändra sina föreställningar. Jag tror att ett longitudinellt perspektiv och användandet av multipla insamlingsmetoder kommer att ge en god bild av livet i organisationen så som det beskrivs av organisationsmedlemmarna. Det impressionistiska sättet att presentera empirin på kan ge läsaren en känsla av att själv "varit där" och en möjlighet jämföra med egna erfarenheter. Det är en sådan framställning som nu följer när det efter denna metodgenomgång är dags att presentera empirin.

KAPITEL 6 FALLSTUDIERNA

6.1 Fyra fallstudier

Här följer nu en beskrivning av de fyra fallstudierna Konsultföretaget, Elektronikföretaget, Internet AB och Skogsföretaget. De är skrivna så att falllets relevans beskrivs kort i en inledning. Därefter kommer en kronologisk berättelse skildrad på ett impressionistiskt sätt med information från intervjuer, observationer och dokument. Tolkningen på djupare tolkningsnivåer sker i efterföljande kapitel 7.

Olika fenomen kan studeras i olika grad i olika fallstudier. Vissa fallstudier kommer att ge intressanta tolkningar kring vissa fenomen medan andra fallstudier kommer att ge andra typer av tolkningar. Varje fallstudie måste tolkas i sitt eget sammanhang. Som framgick i kapitel 5 så skiljer sig fallstudierna åt på flera sätt. Varje fallstudie är unik och kan på sitt sätt bidra till en ökad förståelse kring de frågeställningar som ställts upp. Samtidigt så finns det några gemensamma saker kring fallstudierna. Företagen är alla en del av en internationaliseringsprocess. De deltar alla i förvärv och fusioner. De är alla svenska företag. I kapitel 7 diskuteras både det gemensamma och det unika.

Varje fallstudie måste sättas in i ett teoretiskt sammanhang och diskuteras i förhållande till teorin och till förförståelsen. Resultaten kan inte generaliseras till en större population men däremot analytiskt generaliseras till relevant teori (Yin 1984). Om det kan läsa mer om i kapitel 7, nu följer de fyra fallen.

6.2 Skogsföretaget

6.2.1 Inledning

Fallstudien om Skogsföretaget som går samman med Finnskog och bildar Intskog skildrar ett anrikt svenskt företags utveckling från ett större börsnoterat och nationellt orienterat företag till ett internationellt mycket stort företag som deklarerar sig som aktieägarvärdesorienterat. Det är en process som pågår under en längre period men som kröns med en fusion med en konkurrent av jämbördig storlek. Tillsammans bildar parterna ett av världens största skogsföretag. Fallstudien illustrerar hur mycket högre förändringstakten blev genom fusionen. Skogsföretaget hade under processen en stark svensk kontrollägare i form av en industrifamilj som ägde en stor andel röststarka aktier. Fallstudien är ett exempel på hur finansmarknadens ökade inflytande påverkar Skogsföretaget när företaget vill vara verksamt globalt och konkurrera om investerare via de internationella kapitalmarknaderna. På så sätt skiljer sig denna fallstudie från de företag som blir direkt uppköpta och inlemmade i en större organisation. Det finns för

ledningen en direkt närhet till finansmarknaden i detta fall som inte finns i Konsultföretaget och Elektronikföretaget.

Intskog är också ett mycket större företag än de andra som studerats. Denna fallstudie kan därför bara skildra förändringarna övergripande för koncernen. Det är därför här ett större fokus på de högre cheferna, företagets strategi och vad som kommuniceras från ledningen. På det sättet har denna fallstudie mer av strategiskt perspektiv jämfört med de andra fallstudierna. Genom att utgå från den högsta ledningens perspektiv och vad som kommunicerats i form av förändringar blir det lättare att skildra ett storföretags utveckling över åren. I de andra fallen beskrivs vad som händer i den mindre svenska organisationen som en effekt av uppköpet, här skildrar jag de övergripande förändringarna i en fusion mellan två stora företag. I denna fallstudie framträder också fenomen som kan kopplas till diskussionen kring globaliseringens effekter vad gäller skillnader mellan det lokala och internationella.

Denna fallstudie blir också något längre i sin beskrivning eftersom förändringar sker under en längre period och Skogsföretagets långa historia före fusionen spelar en roll för tolkningarna. Jag beskriver förändringarna under en längre tidsperiod än vad som är fallet i Internet AB och Konsultföretaget. På det sättet liknar den studien av Elektronikföretaget. Som en avslutande del av denna fallstudie har jag även specialstuderat Intskogs köp av en mindre amerikansk konkurrent, US Pulp. Denna lilla fallstudie i fallstudien beskriver alltså en situation där ett stort företag med nordiska traditioner köper ett amerikanskt något mindre företag. Detta kan ses som en omvänd situation till flera av de andra fallstudierna där ju utländska företag köper svenska företag. Här ges en chans att ytterligare nyansera beskrivningarna och tolkningarna genom att jämföra dessa motsatta situationer med varandra. Ett fåtal intervjuer gjordes i USA. För att det ska bli tydligare och lättare att läsa ligger denna händelse separat beskriven sist i fallstudien om Skogsföretaget. Detta bidrar också till att beskrivningen av fallstudien blir längre än för några av de andra fallstudierna.

6.2.2 Före fusionen

Skogsföretaget har en lång historia och bildas för mer än 700 år sedan kring en gruva. Skogsföretaget var tidigt en av landets största industriella arbetsplatser och verksamheten var en av Sveriges viktigaste exportnäringar. Den var med och finansierade den svenska storhetstiden och byggde upp den svenska nationalstaten. Under 1800-talet började man också satsa stort på sågverk och skogsindustri. Ett av sågverken man byggde var bland de största i Europa. Vid sekelskiftet byggdes pappersbruk och massafabriker som var bland de största som fanns. Stålverksamheten växte sig stor. Efter andra världskriget inleddes en kraftig expansion av produktionen och exporten av bland annat stål, järn, virke och pappersmassa. Under 1960-talet gjordes skogsförvärv i andra länder, bland annat i Nordamerika. Skogsföretaget var ett stort svenskt exportföretag, viktigt för landet och nationellt orienterat. Mot slutet av 1970-talet avvecklades stål-rörelsen. Stålintustrin hade gått in i en global kris och när Skogsföretaget lämnade branschen skedde det som en del av en allmän

strukturförändring i Sverige. En del av stål rörelsen togs över av ett statligt stålbolag, en lösning framförhandlad tillsammans med andra stora svenska stålproducenter, regeringen och fackförbunden. En del såldes till ett annat svenskt specialstålföretag.

Den gamla brukskaraktären kring skogsindustri och stålindustri höll på att dö ut på många ställen i landet och de förändringar som skedde i Skogsföretaget var en del av detta. Många såg vid denna tid Skogsföretaget som att ha en uppgift att förädla lokalbygdens naturtillgångar som ett av Sveriges största och äldsta företag. En av dem som jobbat länge i företaget berättar om hur det var i början av 1980-talet.

Den påtagliga skillnaden var ju omsorgen, de nationella banden var starka, omsorgen om de dotterbolag som var stödjepelarna i företaget, som hade burit fram företaget. Då tänker jag på bruken och gruvan också för den delen. Det fanns en stark nationell identitet. Det gamla Skogsföretaget och förankringen i Sverige, det fick ju konsekvenser för företagsstrategier och annat också, det är klart det gjorde det. Investeringsbeslut påverkades säkert. Kraven på lönsamhet påverkades också. Det var mera hemvävt, man tittade på årsbokslutet och sa ja det är väl ganska bra. Så var alla nöjda. Man drog in ungefär lika mycket nästa år. Det var liksom inga bekymmer, man hade liksom inga aktieägare eller investerare att bekymra sig över på det sättet. Så tyckte man.

Internationaliseringen hade inte gått så långt heller när det gäller företaget, visserligen var Skogsföretaget ett internationellt verksamt företag men jag tror att man ägde bara ett bruk utomlands då, sedan exporterade man ifrån Sverige. Men man var inte multinationellt i dagens mening. Därmed så levde de här gamla strukturerna kvar i företaget och de personifierades av den ledning som fanns då och även av huvudägaren för den delen som ägde företaget.

Under början av 1980-talet börjar det hända ännu större saker med Skogsföretaget. Man köper ett annat stort svenskt skogsföretag och investerar ännu mer i verksamheten i Nordamerika. Den tidigare VD:n som drivit företaget under ett par decennier avlider. Under ledningen av ny VD sker det förändringar av Skogsföretaget med målet att höja lönsamheten och dämpa de konjunkturmässiga svängningarna. Skogsföretaget köper en ny stor del för tillverkning av papper och trävaror som enligt VD:s ord i en årsredovisning i mitten av 1980-talet är ett sätt att öka förädlingsgraden och att minska beroendet av konjunkturen. Affären gör att Skogsföretagets produktion av papper fördubblas, bland annat genom att nya anläggningar i södra Europa tillförs genom förvärvet. I en bok om Skogsföretaget framställer VD Skogsföretaget som "ett i verklig mening internationellt företag" efter detta förvärv. Genom affären sker en diversifiering till andra områden. VD pekar på faran att Skogsföretaget är kraftigt konjunkturberoende och skriver att företaget har strategier för att minska detta beroende. Han kommenterar samhällsdebatten och menar att Skogsföretaget i goda tider får kritik för "övervinster" eftersom vinsterna i en positiv konjunktur blir höga. VD skriver också att man på aktiemarknaden inte förstår verksamheten. Han kritiserar i boken aktiemarknadens brist på förståelse för verksamheten och att konjunktürkänsligheten skapar onödiga svängningar av aktiekursen.

Vi måste vänja oss själva och vår omvärld vid att de riktigt goda åren i en konjunkturcykel måste ge en mycket hög lönsamhet för att genomsnittet skall bli accepterat. Ett exempel på faran härvidlag är de regelmässigt återkommande övervinstdebatterna med sina konsekvenser av plötsliga politiska ingrepp. Även kapital- och aktiemarknad reagerar i mitt tycke onödigt häftigt på resultatvariationer som är förutsägbara. Till exempel borde inte skogsföretagens aktiekurser drabbas av så kraftiga variationer beroende på konjunkturförloppet.

I en bok uttrycker VD dessutom irritation över en kritik från finansmarknaden om att det nya förvärvet kan ha varit dyrt. Ett utdrag ur boken skriven på Skogsföretagets uppdrag andas ironi.

Företrädare för den finansanalytiska visdomen har inte utan vällust pekat på det faktum att det uppköpta företags marknadsvärde för några år sedan bara utgjorde en tredjedel av vad Skogsföretaget fick betala för kalaset och att affären därför riskerar bli en finansiell belastning för koncernen. VD använder inte ordet "skitsnack", men det är precis det han menar när han tar sig för att plocka sönder den där kritiken. "Det är lustigt med den kritik som drabbar Skogsföretaget och dess sätt att sköta sina egna affärer. Ena stunden beskylls vi för att ha varit alldeles för passiva, att inte ha varit på bettet och använt våra stora rika resurser på ett offensivt sätt. Så plötsligt är vi på bettet och då får vi höra att vi överanstränger oss," säger VD.

Skogsföretaget ville bättre informera om hur verksamheten ser ut för att intressenter runt omkring ska förstå detta. Företaget visar en bild som visar vinstens utveckling per år för att visa på konjunktursvängningarna. VD skriver att Skogsföretaget dragit den strategiska slutsatsen att målet är att höja lönsamheten i den industriella verksamheten och han anger i årsredovisningen nya lönsamhetsnyckeltal som ska vara företags mål. Han skriver också om en decentralisering av ansvar för resultat och kapitalbindning till divisioner och dotterbolag. Tidigare beskrivs koncernen ha varit centralstyrd och tungrodd, nu ska den bli divisionaliserad och decentraliserad. VD berättar i företagsboken:

Höga tjänstemän tog kontakt med mig och bad mig fatta beslut i de mest löjliga småsaker och när jag sade till dem att det där fick de ta hand om själva och att jag under inga omständigheter i fortsättningen tänkte befatta mig med struntproblem av det slaget, blev de ofta förvånade. En del blev skrämda när de ställdes inför kravet att själva fatta beslut. Hela situationen var helt ny för dem och på den vägen är det.

VD:s program består av diversifiering av verksamheter och delegering av ansvar till chefer på divisions- och mellanchefsnivå. VD vill ha en höjd lönsamhet och han hänvisar till aktiemarknadens krav på avkastning. Samtidigt kritiserar han alltså finansmarknadens aktörer för ett kortsiktigt beteende och för att ha synpunkter på Skogsföretagets verksamhet. En högre chef i Skogsföretaget uppfattade att en anledning till decentraliseringen var Skogsföretagets många förvärv och att

Skogsföretagets ledning i stor utsträckning lät dessa förvärvade enheter fortsätta sin verksamhet i stort sett som tidigare och att man inte lade vikt vid att utvinna synergier eller att sänka kostnaderna.

Skogsföretaget var ett väldigt decentraliserat företag, inte på grund av en klar och tydlig decentraliseringsstrategi utan mer ett resultat av ett antal förvärv under åren och en ganska svag integrationsstrategi. Svag i termer av "inte kraftfull, tydlig". Inte svag i termer av "dålig". Strategin var att "vi kör på som vanligt". Och det gjorde att mycket av det gamla beteendet och kulturen fanns kvar i delar av organisationerna.

Under kommande år gör Skogsföretaget ytterligare förvärv bland annat i form av ett stort svenskt skogsindustriellt företag som köps 1987. Skogsföretaget har genom de inköpta delarna fått nya arv från Sveriges industrihistoria och det är flera olika typer av verksamheter som nu samsas under samma tak. Skogsföretaget har under fyra år vuxit från att omsätta runt 5 miljarder till att omsätta runt 20 miljarder. Skogsföretaget höjer utdelningen kraftigt under några under mitten av 1980-talet till en nivå som motsvarar ett uppsatt mål för utdelning. Det är ganska goda tider i mitten 1980-talet för skogsbranschen med stigande priser på massa. Skogsföretaget når sitt lönsamhetsmål över en konjunkturcykel under 1987. En kollektivanställd person med insyn i företaget genom sitt arbete i Skogsföretagets fackförening berättar om förändringarna under 1980-talet.

Skogsföretaget genomgick en smärre kulturrevolution på 80-talet. Då fanns det gamla bruksföretaget stabilt förankrat i bruksortsregioner i första hand med gruvor och med kroppbrukskultur kvar innanför väggarna. Väldigt lite av omsorg om aktiemarknaden och ägare och så, styrde ju företaget på den tiden. Men det blev skifte på VD stolen, då öppnades fönstren på vid gavel. Nu skulle det gamla ut och det nya in. Det nya innebar ju bland annat att företagen hade börjat orienterat sig mot aktiemarknaden och ägarna på ett helt annat sätt än tidigare. Så det finns en slags kontinuitet i företagets utvecklings sedan 1980-talet och framåt.

Sverige såg annorlunda ut på 80-talet också om man ser ur ägarsynvinkel. Det var inte ett lika stort bekymmer så att säga. Det är ju först när marknaden avreglerades, när valutor avreglerades och när kapitalmarknaden avreglerades och internationaliserades, som man verkligen har fått ett konkurrenstryck i företaget som inte fanns tidigare. Och det är ju klart att då måste man upp med effektivitet och produktivitet, och skapa högre lönsamhet om man vill behålla investerarnas intresse. Det är ju lätt att flytta på pengar idag. Det var inte riktigt lika lätt i början på 80-talet.

Skogsföretaget gör ytterligare ett stort förvärv 1988. Det är då en stor svensk koncern av konsumentvaruprodukter som köps. Ledningen gör alltså Skogsföretaget ännu mer diversifierat. VD beskriver i årsredovisningen denna "koncentration mot större företagsenheter" som en allmän trend i näringslivet, både i Sverige och internationellt. Nästa stora företagsköp skedde 1990 och det blev det sista av de stora köpen under den

här perioden. Det var ett stort tyskt konkurrerande internationellt verksamt företag som främst producerande papper och kartong. Skogsföretaget kallar sig efter köpet för Europas största skogsindustriföretag. VD anger två skäl till köpet, dels att företagen passar bra ihop industriellt men också att det tyska företaget befinner sig inom dåvarande EG, vilket gör att även Skogsföretaget nu blir verksamt inom EG med produktion. VD diskuterar i årsredovisningen vikten av att Sverige på sikt går med i EG och ger sig på det sättet in i den politiska debatten inför den svenska folkomröstningen.

Om Sverige inte blir medlem av EG minskar intresset för Sverige som investeringsland, såväl från utländska som svenska företag. Följden blir att Sveriges ekonomi på sikt utvecklas relativt sett svagare än EG-ländernas. För vår del innebär ett sådant scenario att en betydande del av vår verksamhet skulle finnas i ett land med onödigt svag ekonomi, nämligen Sverige. Framtida investeringar skulle därför knappast komma att göras i Sverige, utan mera inom EG där vi finns etablerade och den ekonomiska tillväxten sannolikt är högre. Om Sverige blir medlem av EG förändras bilden. Då underlättas exporten från Sverige, inte minst administrativt och exporttekniskt. Då bör Sverige kunna vara ett lika attraktivt investeringsland som övriga EG länder förutsatt att den svenska ekonomin utvecklas väl.

Skogsföretaget sågs enligt intervjupersoner under de här åren som något statusfullt, ett viktigt svenskt storföretag med långa anor. Det märktes även internt i organisationen på den tiden, berättar en av de högre cheferna.

Gamla Skogsföretaget, där fanns oerhört mycket i väggarna: roller, hur man skulle göra, som att man alltid kom för tidigt till en middag. Det fanns massvis av oskrivna uppföranderegler, ibland begrep man bara inte hur saker och ting gick till, men det gick ju faktiskt, det funkade.

Det fanns osynliga, så att säga rankinglistor på allting, vem som fick vara på vilket ställe, var man satte sig, you name it. Det skapas sådant med tiden. Vem som fick vinterhjulen bytta på bilen och vem som fick göra det själv. Det var fruktansvärt jobbigt, det är inte riktigt min natur och jag kom ju in sent i bolaget dessutom, det är inte min bakgrund alls. Jag har aldrig i hela mitt liv haft någon chaufför.

Det var goda tider under den här perioden. Koncernchefen beskrivs sprida optimism och självförtroende. Företaget var börsnoterat med en stark huvudägare och kontrollägare, en stor svensk industrifamilj vars företrädare personligen engagerade sig i Skogsföretaget och gav stöd till koncernchef och ledning. En brukschef berättar om hur det var.

Under 80-talet då så gick vi in och gjorde en stor investering här. Vi körde igång en ny pappersmaskin och då var beslutsgången sån att vår dåvarande brukschef och vår marknadschef pratade med VD och sa att nu är det nog dags att bygga en ny pappersmaskin och så tittade man lite på marknaden och så satte de sig i bilen och åkte ned och pratade med ägarfamiljens

överhuvud och så ja, vi bygger en ny pappersmaskin här och för säkerhets skull så bygger vi en till på en annan svensk ort också. Där kom en året efter. Det här var i slutet av 80-talet när alla trodde att allting pekade upp i himlen. På tre år så byggdes det elva eller tolv tidningspappersmaskiner i Europa.

En annan intervjuperson som satt i ledningen i Bruksorten berättar också om de goda tiderna.

Det var väl att man hade hela tiden det här, "go" alltså. Vi fördubblade företaget vartannat år. Vi fick ett namn utåt. Man märkte när man kom ut i leverantörsleden att Skogsföretaget, det var något som stod för någonting, Det man sade, det gällde. Man hade väldigt gott rykte, väldigt gott rykte. Även i Tyskland när det företaget kom in i gruppen, de hade respekt för Skogsföretaget. Det fanns någonting som inte går att beskriva.

Vi kunde ha personalfester upp i lokalerna, i Bergssalongerna. Då var det smoking och man skulle ha långklänning. Det skulle vara lite flärd och stil. Likadant när vi gick ut i leverantörsleden. Det var inga krogsvängar. Man gjorde inte bort sig på krogen. Man skötte sig perfekt. Man hade det i sig. Ödmjukheten fanns alltid när man kom ut på våra bruk. Man var lite fundersam, här kommer de från Bruksorten, vad har de här och göra, vit skjorta och allt. Då visade vi att det inte var så farligt då.

Skogsföretaget beskrivs vara ett tryggt företag att arbeta på, där man var anställd länge. Tillhörigheten till kontrollägaren, industrifamiljen, påverkade andan i företaget, enligt en chef som arbetat länge i företaget.

Går man tillbaka till den riktigt gamla Skogsföretaget-andan så var det ju det här att man hade trygghet och långa anställningstider. Att ta första steget var väl inget som man hade i sitt motto direkt. Snarare var andan att verka utan att synas. Det var lite stolthet, faktiskt, i det. Att vara duktig utan att förhåva sig.

Stabilitet, långsiktighet, allt det där, det var värden som var viktiga. Det är klart, det formade ju också andan i företaget.

Mot slutet av 1980-talet beskrivs den internationella konjunkturen bli något sämre igen och Sverige hamnar i en djupare ekonomisk kris. Den kommenterar VD i årsredovisningen och förklarar den med för höga skatter, för höga offentliga utgifter och för hög inflation. Nu börjar saker förändras för Skogsföretaget och 1980-talets framgångar övergår i en bekymmersam start på 1990-talet. En lägre tillväxt generellt i omvärlden och ett överskott på massa på marknaden påverkar negativt. Företaget visar knappt någon vinst alls under de här dåliga åren i början av 1990-talet.

Skogsföretaget byter nu VD och den tidigare VD:n får rollen som styrelseordförande. Han har fortsatt stort inflytande och fortsätter att skriva i årsredovisningen, vilket även den nye VD:n gör. VD beskriver de första åren på 1990-talet som besvärliga för

Skogsföretaget. Priserna på företagets produkter faller bland annat på grund av överkapacitet, avregleringen inom EG som ger ny konkurrens och en allmän lågkonjunktur. Skogsföretaget genomför ett större sparprogram och uppemot 8000 jobb försvinner från företaget under några år. Investeringar minskas och aktieutdelningen sjunker. Skogsföretaget gör en kursändring i sin strategi, enligt VD i årsredovisningen.

Var sak har sin tid, så också för oss. 80-talet blev expansionens årtionde. En målmedveten strategi resulterande i omfattande företagsförvärv. Skogsföretagets omsättning har ökat kraftigt. Skogsföretaget etablerades som ett europeiskt företag med 40 procent av verksamheten utanför Sverige.

90-talet blir konkurrensens decennium. Globaliseringen, ett öppnare Europa, skogsindustrins överkapacitet och miljökrav leder till hårdare konkurrens. Till detta kommer kampen med andra branscher om kompetenta medarbetare och tillgängligt riskkapital.

Nu lanseras en koncentration till kärnverksamheten vilket är skogsindustriell verksamhet. Det är slut på de många och stora förvärven. Istället säljs företag som ligger utanför kärnverksamheten. Det är delar som arbetar med bland annat golv, byggnadsmaterial och förpackningsvaror. Besparingarna fortsätter i Skogsföretaget. Produktiviteten inom skogsindustridelen ökar och Skogsföretaget försöker hitta synergier mellan de delar som tidigare köpts in. Under 1990-talet var det renodling som gällde för Skogsföretaget. Antalet anställda minskade genom avyttringar och neddragningar från runt 80 000 till runt 20 000.

Mot mitten av 1990-talet ger det effekt. Den finansiella ställningen förbättras. Skuldsättningen minskar. Produktiviteten har höjts väsentligt. Utdelningen höjs till aktieägarna och Skogsföretaget planerar investeringar i sin kärnverksamhet i form av nya pappers- och kartongmaskiner vid bruken. Konjunkturen förbättras.

Styrelseordföranden börjar nu adressera aktieägarna direkt i årsredovisningen. Styrelseordförande diskuterar vikten av att styrelsen å aktieägarnas räkning utövar kontroll och inflytande över företagets ledning. Under rubriken ”Värdeskapande för aktieägaren” skriver styrelseordföranden:

Aktieägarnas primära intresse är att bli delaktiga i bolagets värdetillväxt i form av börskurs och utdelning. Styrelsens främsta uppgift är därför att organisera, leda och övervaka verksamheten, för största möjliga långsiktiga och uthålliga värdetillväxt. Ansvarsfördelningen mellan olika organ i företaget har i detta sammanhang diskuterats allt mer.

I takt med att företagen har blivit större och mer komplexa har det emellertid blivit svårare och tidskrävande för en styrelse att hålla sig informerad. Här igenom har maktbalansen förskjutits på styrelsens och aktieägarnas bekostnad och nu pågående diskussioner syftar till att stärka styrelsens roll. Mindre styrelser med mer allsidig sammansättning är tydliga trender i denna riktning mot återställd balans.

Styrelsens huvuduppgift är att fatta beslut i viktiga övergripande frågor avseende bolagets strategi och inriktning. Styrelsen ska se till att verksamheten bedrivs på ett affärsmässigt optimalt och lönsamt sätt. Resultatet mäts i utdelningstillväxt och kursutveckling.

Det är första gången som Skogsföretagets ledning i årsredovisningen tydligt använder formuleringen att skapa största möjliga värde för aktieägarna. Året är 1996. Man visar ett diagram över avkastningen till aktieägarna i Skogsföretaget jämfört med konkurrenterna och drar slutsatsen att avkastningen måste öka mer de kommande åren. För att skapa ett bättre styrelsearbete bantas styrelsen till något färre medlemmar, från fjorton till tio. Antalet arbetstagarrepresentanter minskas från sju till sex. Det ska ge utrymme för konstruktiva diskussioner och ett ökat engagemang från enskilda styrelseledamöter.

Skogsföretagets ordförande nämner också försiktighet vid investeringar med ett annat tonläge än tidigare då han kritiserat aktiemarknaden för deras oro över Skogsföretagets investeringar.

Kursutvecklingen diskuteras ständigt av Skogsföretagets styrelse vid beslut om nyinvesteringar. Aktiemarknaden är av tradition vaksam mot kapacitetsutbyggnad och när nyinvesteringar aviseras reagerar marknaden ofta negativt.

Skogsföretagets styrelse har visat en återhållsamhet med nyinvesteringar som måste prägla hela branschen om ett uthålligt värdeskapande ska ske och branschen därmed på kort och lång sikt tillgodose aktieägarnas krav. Styrelsen är övertygad om att nu beslutade investeringar är nödvändiga för att Skogsföretaget skall befästa sin position som en världsledande tillverkare inom prioriterade produktområden utan att det leder till utbudsöverskott. Därmed torde investeringarna också vara till gagn för det långsiktiga värdeskapandet för aktieägarna, som är vägledande för styrelsens agerande.

Denna betoning av att skapa värde för aktieägarna återkommer nu löpande i företagets kommunikation både från styrelseordförande och VD i årsredovisningar och annat material. I årsredovisningen 1998 nämns vikten av att bli än mer global och vikten av att ha en större storlek. Han skriver att styrelsen gör bedömningen att omstruktureringen kommer att fortsätta i branschen och att Skogsföretaget måste spela en roll i den.

De framtida vinnarna i skogsindustrin måste ha en sådan storlek och inneboende styrka att det utgör resursrika baser för en sann global verksamhet.

Ordförande idgas också självkritik mot nivån på den avkastning företaget givit aktieägarna tidigare år och återupprepar att aktieägarnas intressen är det övergripande målet för Skogsföretaget.

Långsiktig värdetillväxt för aktieägarna är det främsta måttetal med vilket företag bedöms. Det är styrelsens ansvar att tillse att företaget leds och organiseras samt att beslut fattas så att aktieägarnas förväntningar uppfylls i detta avseende.

Allt detta arbete präglas av att skogsindustrin som bransch och Skogsföretaget som en del därav under lång tid inte ej uppfyllt detta berättigade krav på värdetillväxt för aktieägarna.

Intervjupersoner säger att det i hela branschen talades mycket om av vikten av att bli större och att Skogsföretagets ordförande också framhöll detta ofta, även i media. Ordföranden och representanter för de svenska ägarna diskuterar möjligheterna att gå samman med någon stor part. Ordföranden har bland annat kontakt med Finnskogs ledning och diskuterar löst ett möjligt samgående. Detta enligt vad Intskogs VD senare berättar i mediaintervjuer.

Samtidigt händer något som förändrar maktstrukturen i Skogsföretaget. Den förra VD:n lämnar företaget och en ny VD utnämns. Först nämner Skogsföretaget detta VD skifte i vänliga termer och förklarar att VD slutar på egen begäran. Det framkommer senare att styrelseordföranden avskedat förra VD:n och utlöst ett fallskärmsavtal. Den förra vd:n har dels ett pensionsavtal värt runt 50 miljoner och får ytterligare runt 10 miljoner i fallskärm för att ha blivit uppsagd. Den mediadebatt som uppstår kring detta gör att även styrelseordföranden lämnar Skogsföretaget. Debatten handlar dels om ett högt pensionsavtal och fallskärmsavtal och dels om att styrelseordföranden själv farit med osanning och påstått att VD avgått frivilligt. Något han senare var tvungen att ta tillbaka. Skogsföretagets tidigare starke man som inledningsvis hade tagit initiativ till fusionen fick sluta. Det här var något som väckte starka reaktioner inne i Skogsföretaget. En högre chef berättar att han mötte anställda i skidspåret som hade vänt företagsoverallan in-och-ut så att Skogsföretagets logotyp inte skulle synas, för att personen inte vill visa att han arbetade på Skogsföretaget. En annan intervjuperson, en mellanchefer på ett bruk, berättar.

På något sätt skulle man ju inte säga att han slutade på grund av några åsiktsskiljaktigheter utan den officiella första versionen var att han valde att sluta. Sen blev det ju tokigt. Då höll man fast vid det och till sist blev ju styrelseordföranden anklagad för att inte vara ärlig. Och hela hans image bygger ju på ärlighet då. På våren då -98 blev det väl ohållbart, så då avgick han som ordförande, just under de här förhandlingarna med Finnskog. Så timingen för Skogsföretagets del var ju sämsta tänkbara. Från att ha haft en väldigt stark ordförande, med lång tradition inom företaget, råkade man in i den där krisen, fick byta ordförande i en hast och fick sätta sig då och förhandla med ett annat företag om maktfördelningen i det nya. Det pratade vi då väldigt mycket om på hösten innan fusionen. För att det kändes ju som att den fasta punkten och styrkan i Skogsföretaget hade ju försvunnit på något sätt.

När affären senare presenterades var förra styrelseordföranden enligt mediauppgifter med på presskonferensen som åskådare och sade bland annat att till en tidning att "Jag

är nyfiken, det är min baby”. Denna händelse får effekter även för andra delar av det svenska näringslivet. Det uppstår en generell mediadebatt om höga löner, ersättningar och fallskärmsavtal till svenska direktörer. Fackföreningar och politiker kritiserar höga direktörlöner och ökade löneskillnader i svenska företag. Företrädare för svenska aktieägargrupperingar påtalar vikten av att kontrollera och begränsa belöningarna till höga chefer. Förtroendet för Skogsföretagets förre ordförande ifrågasätts även vad gäller styrelseuppgdrag i andra företag.

För Skogsföretagets del så återupptas diskussionerna med Finnskog. Det är nu representanter för Skogsföretagets ägare och den nye ordföranden som sköter förhandlingarna. Skogsföretaget går därmed i en fusionsförhandling med både ny VD och ny styrelseordförande.

6.2.3 Under och direkt efter fusionen

Under 1998 annonseras fusionen mellan Skogsföretaget och Finnskog. Det nya företaget Intskog framställs som ett av de ledande i världen inom sin bransch. I pressmeddelande kommuniceras att affären kommer att leda till ökat värde för aktieägarna:

Branschen har kännetecknats av en hög kapitalintensitet och en fragmenterad struktur, vilket har medfört cykliska priser och resultat. Lönsamhetsnivån i branschen behöver förbättras för att möta aktieägarnas avkastningskrav.

Samgåendet väntas resultera i ett bolag med förbättrad strategisk position och kostnadsstruktur jämfört med den nuvarande situationen för företagen. Detta kommer att förbättra förutsättningarna att skapa mervärde för aktieägarna.

I pressmeddelande lyfts också vikten av det globala fram. Fördelar för aktieägarna lyfts fram. Sammanslagningen ska ge hög produktivitet och effektivitet och ge möjlighet för tillväxt i framtiden. Affärsstrategin för Intskog är enligt pressmeddelande:

Intskog kommer att vara en ledande internationell skogsindustrikoncern. Koncernens mål kommer att vara att maximera värdet för aktieägarna genom att erbjuda kunder produkter av hög kvalitet till konkurrenskraftiga priser samt sträva efter att tillvarata lönsamma tillväxtmöjligheter inom kärnområdena med bibehållen finansiell ställning.

Aktiekursen stiger kraftigt på börsen för Skogsföretaget efter att fusionen har tillkännagivits och flera aktieanalytiker uttalar sig positivt i media om affären. Även Finnskog stiger på finska börsen. Aktieanalytiker anser i media att företagen tillsammans blivit mer värda eftersom synergier gör bolagen mer lönsamma. De anser också att risken minskat för överkapacitet i branschen och därmed risken för

lägre priser på företagets produkter. Samtidigt blir Intskog mer konkurrenskraftigt gentemot andra mindre aktörer i branschen, enligt aktieanalytikerna. Några spår att fusionen kommer att följas av andra fusioner, vilket höjer värdet generellt på skogsaktier. Även krönikörer i svensk affärspress kommenterar inledningsvis fusionen som positiv för Skogsföretagets aktieägare.

Intervjupersoner säger att det hade funnits en förväntan från aktiemarknaden på att något skulle hända med strukturen på Skogsföretaget. En intervjuperson på Skogsföretaget med mycket kontakt med finansmarknaden menar att denna förväntan fanns och att den hade en viss betydelse för att fusionen ägde rum.

Man hade sagt att varför gör ni ingenting, varför gör ni ingenting, varför händer ingenting och så vidare. Men samtidigt så var man osäker på om något skulle hända överhuvudtaget. Man trodde kanske inte att det skulle till en så stor grej överhuvudtaget. Aktiekursen var väl så och så, hyfsat var det. Sedan annonserade man dealen och då var det: oj vad bra.

Det är klart att det har viss påverkan. Men det är klart att som företag så säger man, nej vi måste planera vår verksamhet efter vad vi tror. Men visst frågorna har det en viss påverkan, det är en av alla inputkanaler som finns medvetet eller omedvetet. Där hämtar man ju som alla andra information från alla kanaler. Jag tror inte det har avgörande betydelse, utan det måste vara att vi tänker någorlunda rationellt.

En hög chef som var med på ett tidigt stadium i affärsförhandlingarna berättar om motiven till fusionen. Att skapa värde för aktieägarna nämns som den viktigaste anledningen.

Det var en övning som bedömdes som extremt värdeskapande och att de här två företagen bedömdes passa oerhört väl ihop. Så att den drivande faktorn kan man säga var väl aktieägarvärde och till det bidrog naturligtvis att det gamla Skogsföretaget under en mycket lång tid knappast hade rosat marknaden då det gäller aktieägarvärdena.

En hög ekonomichef lyfter fram de verksamhetsnära argumenten bakom fusionen. Möjligheter till synergier i inköp, försäljning och forskning som ger en ökad produktivitet. Men det skedde på en bas av att affären skulle skapa värde för aktieägarna, berättar han.

Genom att slå ihop dom så tror jag vi skapade väldigt mycket aktieägarvärde. Tanken var ju det också naturligtvis att skapa en bas för en större lönsamhet och en fortsatt överlevnad och expansionsmöjlighet för att skapa vinsttillväxt och vinsttillväxt är ju aktieägarvärde. Fusionen tyckte jag uppskattades också utav marknaden, det gick ganska bra för aktien. Man tittade på aktiekurserna efteråt, speciellt Skogsföretagets ägare gjorde ett ganska bra klipp. Så jag tror att dealen som sådan skapade rätt mycket aktieägarvärde.

En liknande tolkning gör även en person som från fackföreningens sida satt med och förhandlade kring de kommande förändringarna för de anställda.

Min tolkning är dels att vi har argumenten om synergieffekter och finansiella muskler och vikten av att vara en stor aktör på världsmarknaden. Men så har det ju funnits en strävan under en lång period i näringslivet mot en ökad aktiemarknadsorientering så att säga och aktieägarvärden och sådant. Och det tror jag styrde en hel del av de här besluten också. Det ligger bakom en hel del av de här besluten att fusionera företaget. Det är ju att se till att öka aktieägarvärdet i företaget. Så värdet i företaget, det tror jag har spelat en viktig roll i det här fusionsbeslutet, men för många andra också.

Jag tror att det är så att det ligger inbyggt i den här fusionsstrategin att resultatet av detta ska bli ett starkare företag med ett större värde. En värdeökning ska ske i företaget. Och det är naturligtvis med inriktning mot ägarna och aktiemarknaden.

I personaltidningen svarar en av de högsta cheferna liknande på en fråga om vad fusionen betyder.

För att kunna öka vår konkurrenskraft krävs globalisering, specialisering och kunden mera i centrum. Den här branschen har av tradition varit inriktad mer på volymer än att skapa värde för ägarna. Samgåendet blir en del i att förändra den tingens ordning.

En intervjuperson menar att för att kunna skapa mer aktieägarvärde måste företag i branschen växa ytterligare och det var svårt att göra annat än genom förvärv och fusioner. Det ansågs vara viktigt vid den här tiden att bli ännu större eftersom investeringar i nya pappersmaskiner kostade mycket pengar, flera miljarder kronor vid varje investering. Skogsföretaget och Finnskog beskrivs som att passa bra ihop verksamhetsmässigt med komplementär produkter och marknader. Företagen var av liknande storlek så det kunde bli ett samgående mellan lika parter. Kostnaderna kunde sänkas när överlappande verksamheter tas bort. Några hundratal personer blir överflödiga genom fusionen, men denna överflödighet kan lösas genom ordinarie pensionsavgångar och inga uppsägningar behövde göras.

I årsredovisningen för 1998 som skrivs i början av 1999 skriver ordföranden för Intskog om fusionen och målen. Här lyfter han fram EVA som ett mått på aktieägarvärde.

Intskog är för närvarande ett av världens ledande skogsbolag och har som mål att bli ett attraktivt investeringsalternativ för världens investerare. I en bransch som under decennier sällan nått marknadens kapitalkrav och kanske inte ens har förstått vad marknadens krav inneburit är målsättningen utmanande. För att skapa värde för investerare i framtiden krävs dels en mer realistisk syn på nya investeringar än tidigare, dels att man i större utsträckning fokuserar på bolagets kapitalflöden. Ett av aktiemarknaderna

numera alltmer omhuldade mått är EVA "Economic Value Added" som är ett slags justerat kassaflödesmått. EVA, eller någon variant därav, visar sig ha en mycket god korrelation med avkastningen till aktieägarna.

I samband med detta finns i årsredovisningen att läsa för första gången hur Intskog räknar ut WACC, "Weighted Average Cost of Capital". Den siffra som fås fram jämförs med Intskogs avkastningsmål och man konstaterar att Intskog har en ambition att avkasta mer än marknadens avkastningskrav, vilket är ett mått på att skapa aktieägarvärde enligt metoder som EVA och andra.

Intskogs huvudkontor hamnade både i Helsingfors och i Stockholm. Skogsföretagets tidigare huvudkontor i Bruksorten avvecklades. Runt 40 tjänster där försvann, bland annat flyttade ledningen och inköpsavdelningen. För dem som tidigare arbetat nära ledningen innebar detta stora förändringar.

Vi var ju väldigt snabbt uppdaterade på olika saker här, korta ordvägar när vi skulle köra åt höger eller vänster. Det blev ganska tomt efter ledningen på det viset, så att säga.

Vi var ju lite bortskämda. Man hade ju köpt stora företag, ett i Tyskland, två i Sverige. Det var ju här makten fanns va. Och så kom den här fusionen. Det var ju då man började fundera lite på vad blir det av det här då? Någon besvikelse tror jag inte, besvikelsen var nog inte så stor, men att man tappade kontakten med dem som jag beskrev förut, den här närheten till ledningsfunktionen, ledningen försvann, den var bara en skugga någonstans. Och många inser ju inte att Bruksorten är ju inte jordens medelpunkt utan man tyckte ju då: Hur kan man lämna det här stället? Och det var inarbetat under många år.

Företagets säte hamnade i Helsingfors. På så sätt var företaget juridiskt ett finskt företag. Den nya styrelsen bestod i stort sett av en jämn uppdelning av representanter från Skogsföretaget och Finnskog. Två av ledamöterna var utländska företagsledare med erfarenhet från internationella storföretag. Koncernchef blev den tidigare koncernchefen för Finnskog, vice koncernchef blev den tidigare koncernchefen för Skogsföretaget. Ordförande för styrelsen blev den tidigare ordföranden för Skogsföretaget.

Fackrepresentanter fick ingen representation i styrelsen eftersom de enligt finsk lag inte har rätt till detta. Fackförbunden fick istället vara med ett företagsråd, European Workers Council. De hade möte en gång om året och där fick fackförbunden information från den operativa företagsledningen och kunde ställa frågor och diskutera med dem. Det fanns också ett divisionsråd där ledning och fack träffades på divisionsnivå någon gång om året. Men enligt intervjupersoner så fattades inte några beslut vid dessa möten och någon formell makt att påverka beslut hade inte fackföreningarna, vilket man hade haft i Sverige tidigare. Fackföreningarna mötte inte heller som tidigare hela styrelsen vid dessa möten utan enbart verkställande ledningen. Fackföreningarna satt däremot med i styrelsen i de nationella bolagen i Sverige för där

gäller lagen om styrelserepresentation. En fackrepresentant vittnar om att inflytandet blev mindre än tidigare.

Ja, det försämrades ju. Det gamla bolaget fanns ju kvar och därmed skyldigheterna att ha styrelse och facklig representation. Problemet var ju bara att det inte längre var så många viktiga beslut som fattades på den nivån längre i koncernen. Något motsvarande fanns ju inte på koncernnivå. Det fanns ju working councils men det går ju inte att jämföra med de rättigheter som styrelserepresentationslagen ger facket. Långt därifrån.

Det yttrade sig på så sätt att man var inte lika informerad och påläst om vart företaget siktar och vart man vill gå, med strategier och investeringsplaner och sådär. Visserligen fick man ju information om det här vi de här mötena men det var ju bara en gång om året. Och det där är ju då den information som företagsledningen vill lämna så det är ju inte ett sådant forum egentligen som en styrelse. Så visst förlorade vi inflytande men framförallt information om företaget. Det vill jag lova.

Från Intskogs sida menar man att man vidtog vissa åtgärder för ett skapa ”fortsatt goda förutsättningar för en god dialog”, som en personalchef uttryckte det. I samband med varje styrelsemöte träffas ledning och fackföreningsrepresentanter och diskuterar aktuella frågor.

Intskogs aktie handlades både på Stockholmsbörsen och på Helsingforsbörsen. Den största aktieägaren var en av Finnskogs största ägare medan den nästa största aktieägaren var en av storägarna av Skogsföretaget, industrifamiljen. Fusionen framställdes som en så kallad ”merger of equals” där aktieägarna för Skogsföretaget ägde 60 procent av Intskog och den andra delen ägdes av Finnskogs aktieägare, baserat på värdet av de båda företagens aktiekurser vid den tiden.

Fusionen väcker en politisk debatt. I Finland diskuterar politiker i media eventuella negativa konsekvenser för finsk landsbygd och för finska fabriker. Det blir också debatter om affären i finska riksdagen där ledningen för de två företagen frågas ut. I Sverige bidrar fusionen till en debatt om den svenska dubbelbeskattningen av företag, att företaget betalar bolagsskatt och att aktieägarna också betalar skatt på utdelningen. I Finland är det enkelbeskattning och debattörer anklagar det svenska skattesystemet för att företagets säte hamnar i Finland. Svenska fackföreningar uttalar på central nivå en oro för att inflytandet minskar för deras del när Intskogs säte placeras i Finland eftersom det där inte finns en lag om styrelserepresentation för anställda.

Fusionen ger blandade reaktioner i den svenska delen av Intskog. En av de högsta cheferna berättar om sina intryck.

Man kan säga att det blev två typer av reaktioner. En professionell som delade våra värderingar av det här och en lite mer emotionell, som naturligtvis såg det här då som ett uppgivande av ett mycket traditionellt, mycket ärofullt svenskt företag och med hela den här debatten om vad som blir kvar i Sverige, hur kunde man göra det här och sådana saker.

Så självklart att det blev både internt och externt en hel del kritik. Och det blev det på finska sidan också. I Sverige var det ju väldigt mycket att "Finnskogs management tar över det här" och i Finland var det väldigt mycket av "Svenskarna kommer in och tar över finsk industri". Tittar man på pressklippen som kom parallellt så var det väldigt kul att läsa för reaktionerna blev densamma på båda sidorna – fast tvärtom.

Sedan är det klart att när själva huvudkontoret ramlade bort, det är ju liksom så att det är en del av förgyllningen. Det är nog mera status än realitet, men då försvinner limousiner och flyglinjer och allt det här kraschet som är runt sådant här så småningom. Men i efterhand - det skulle nog ha gjorts tidigare. Det hade ändå överlevt sin tid om man nu tittar på hur mycket effektivare vi kör bolaget idag. Det måste jag säga.

En av de vi intervjuar på lite lägre nivå i organisationen vittnar om hur den personen upplevde affären som sorgfull.

Ur mitt personliga perspektiv minns jag väldigt tydligt när det tillkännagavs att fusionen skulle äga rum och att det var en "merger-of-equal". Det var ju min, nästan sorgperiod kring det faktum att Skogsföretaget försvann, jag hade ju min historia där och det var på ett sätt slutet på Skogsföretagets historia. De hade ju fram till det datumet inte gått igenom någon form av sammanslagning med ett annat företag. Det var min första reaktion, en sorgeprocess att Skogsföretaget försvann.

Hela den högre chefsorganisationen bemannades med personer från den ena eller den andra sidan. Principen var att den som var bäst lämpad för jobbet skulle få det. Lite drygt 20 högre chefer tillsattes och i stort sett blev det en jämn fördelning med personer från Skogsföretaget och Finnskog, men med en något liten dominans av fler chefer från Finnskog. En av dem som var med i den processen berättar.

Det blev ganska mycket ett räknande på vem som är "vinnare" och "förlorare" av bolagen. Finns det något rävspel bakom, är det något som inte är "fair"? Den fanns på flera nivåer. På Skogsföretags-nivån var det så att mergen beskrevs i bägge länderna som att man var "förlorare". I Sverige var det så att "ett av landets äldsta aktiebolag säljs ut till Finland". Finsk VD och när chefstillsättningarna kom, en finsk dominans i ledningen och då räknade man svenskar mot finnar.

Jag har egentligen inte haft några problem med det där. Man kan titta andra i ögonen och säga "hey, vad är det ni hade velat, skulle vi ha utsett en absolut jämn fördelning oavsett om de var de bästa eller inte eller var vi där tillsatta för att efter bästa förmåga utse dem vi bedömde var mest lämpade på de olika jobben?" Det är inte någon som kan ta den diskussionen efter en stund.

Några av de vi intervjuar menar att om den tidigare ledningen för Skogsföretaget varit kvar vid fusionstillfället så hade Skogsföretaget fått större inflytande i den nya

organisationen. Både den förre styrelseordföranden, som tidigare var den starke koncernchefen, lämnade ju företaget tillsammans med den förre VD:n precis före fusionen. Den finska högsta ledningen var mer erfaren och tog därför kommandot enligt denna tolkning. En person berättar om sin syn:

Skogsföretagets förre koncernchef gjorde under 80-talet det som Finnskogs VD gjorde under 90-talet. Det var bara att Finnskogs VD var tio år yngre. Sen gjorde ju Skogsföretagets ordförande det här självmålet att han inte talade om att han sparkade vd:n utan höll på där och grejade, så att en ny VD kom in.

Finnarna var oerhört mycket mera förberedda. Och som jag sa, deras koncernchef hade väldigt många fler med sig. Det märktes väldigt tydligt när vi började diskutera. De var en ganska stor grupp och planerade ganska väl hur man skulle göra och Skogsföretaget hade folk som antingen var på väg in i pensionen eller som inte gillade läget.

6.2.4 Efter fusionen

Inledningsvis är det många delar som ska inkorporeras in den nya organisationen. Det frestar på för många anställda i de mindre delarna. Speciellt på ekonomiavdelningarna är det jobbigt. En del upplever det som en ökad kontroll. Det blir nya rapporteringsrutiner, tätare rapporter och mycket viktigare att lämna dem i tid, berättar en anställd på en mindre ekonomiavdelning i ett dotterbolag.

Skogsföretaget var ju också intresserat av att se hur bruken gick, men man lämnade bruken lite självständiga. Såg det bra ut och man gjorde bra resultat och hade bra siffror kunde man jobba ifred. Det kan man i viss mån nu också men när Skogsföretaget och Finnskog gick ihop blev det en enorm skillnad i rapporterings- och kontrollbehov, skulle jag säga, uppifrån. Mycket mera centralstyrt. Det märkte man direkt vid sammanslagningen. Just rapporteringen, ekonomirapporteringen, den blev oerhört detaljerad. Nu ska den vara mycket omfattande. Och då var det ju dels att man hittade på ett rapportpaket som vi skulle skicka varje månad plus att vi gör bokslut varje kvartal så då var det ännu mer omfattande. Och i början så var ju det här kaotiskt skulle jag vilja säga. Man ville ha mycket uppgifter och man korrigerade de här månadsrapporterna.

Vid den här sammanslagningen då höll ekonomiavdelningen på att stupa på det här. Det var fruktansvärt mycket. Och vi har ju inte så stor organisation, så att man ska hitta på en massa ad hoc-saker som kommer månad efter månad, det var väldigt tufft alltså, det kan man säga.

Under 1999 införs ett program för gemensamma värderingar. Det är en process som syftar till att skapa ett gemensamt tankesätt. Förslag på formuleringar togs fram av en mindre arbetsgrupp i samarbete med drygt 75 högre chefer. Beslut fattades i styrelsen och sedan sker det en förankringsprocess bland de högsta drygt 200 cheferna som

sedan får i uppgift att föra ut dessa budskap i organisationen enligt vad Intskog kallar en "vattenfalls princip" eller "kaskad process" där chefen går igenom det hela med de underställda som i sin tur tar det vidare till dem som de har ansvar för och så vidare. Budskapen kommuniceras också i årsredovisningar, personaltidningar och andra publikationer. Intskog säger sig övergripande vilja bidra till kommunikation och välbefinnande i världen. Man ska vara ledande i branschen, bland annat genom att skapa värde för kunder och för investerare. Man ska vara en attraktiv partner för leverantörer och anställda ska vara stolta över att arbeta för Intskog. Kunden ska stå i fokus, Intskog ska vara resultatorienterad, man ska leva upp till principer om hållbar utveckling, människan ska stå i centrum och Intskog ska ha framtidsinriktning och ta första steget i branschens utveckling. En av de högre chefer som var med och drev detta program berättar:

Vi hade ungefär 200-250 personer inne för att ta in de här huvudvärderingarna, men sedan sade vi att sedan kör vi en sådan där, det är uppifrån och ned alltså "kaskad-processer", att först får man in alla divisionschefer och så fick varje divisionschef ta in sin grupp. Då tog de in sina ledningsgrupper och lärde ut så fick de i sin tur va, så det blev lite som "viskleken", ingen vet vad som hände, men man hade det inne i alla fall och det fanns ju även skrivet material och bilder och så där som man kunde hänga upp.

Även om själva operationen är aktieägar driven och sådär för att få ett företag att fungera så måste man liksom komma åt själen och i det här fallet måste man då skapa en själ lite grand. Vi har ju folk som liksom varit borta och så kommer de tillbaka och alla säger att det här är ett helt annat företag.

I samband med detta mäter Intskog värderingar i företaget. Det fanns några mätningar som gjordes som kunde ligga till grund för värderingsarbetet. Mätningarna blev över tiden till ett verktyg vid olika seminarier och möten diskutera kulturskillnader. På så sätt blir dessa mätningar en hjälp i integrationen mellan det nya företags olika delar och ett sätt att diskutera företags identitet. Olika delar av Intskog tar emot de nya värderingarna på olika sätt, de högsta cheferna sägs omfamna dem i högre utsträckning än andra. För många längre ned i organisationen och för de som jobbar ute på bruken betyder dessa förändringar inte så mycket, berättar en person på mellanchefsnivå.

Jag har aldrig hört någon som säger emot budskapet som sådant. Därför vill jag vill påstå att när det gäller våra topp 200, säg 300 chefer så har vi lyckats etablera det här som en del av företagaskulturen. Längre ut i organisationen är det mer varierat och på många enheter har man gått hela vägen ut och gjort sitt eget värderingsarbete av det här till exempel. Du har enheter som inte har gjort mycket mer än att presentera koncernens övergripande och är nöjda med det.

Ska jag vara lite "rå" så tror jag att de flesta säger att "för tio år sedan så stod det en sak på taket, för fem år sedan stod det en annan, och nu så står det Intskog. Det verkar inte ha någon betydelse för oss, vi hackar på och kör

ungefär samma takt som vanligt". Så tror jag det är för det stora antalet anställda här, man är till viss del anställd i Intskog, men är i mycket högre grad anställd i det lokala bruket. Och "trycket på overallerna" ändras emellanåt, men för övrigt så märker man ingen större skillnad.

Verksamheten går bra för Intskog efter fusionen. Det är en växande världsekonomi under åren runt millennieskiftet. Aktiekursen stiger kraftigt tiden efter fusionen, under 1999 stiger den med runt 50 procent. Ett och ett halvt år efter fusionen har aktiekursen i stort sett fördubblats.

Efter fusionen säljer Intskog en stor del av den kraftförelse som företaget har i Sverige och Finland. Intskog ska istället koncentrera sig på kärnverksamheten och kraftproduktion tillhör inte den. Pengarna ska användas till att minska skuldsättningen och investeras i kärnverksamheten. I samband med detta meddelar också företaget att man ska föreslå bolagsstämman att man får börja återköpa aktier. Intskogs strategi formuleras återigen. Vikten av att skapa aktieägarvärde lyfts fram i kommunikationen.

Intskogs vision är att vara världens ledande skogsindustriföretag när det gäller att möta kundernas behov, att verka på ett miljömässigt sätt och att skapa aktieägarvärde.

Intskogs primära uppgift är att säkerställa värdeskapande för aktieägarna och lönsamhet i den löpande verksamheten genom synergier, produktivitets-förbättringar och noggrant utvalda investeringar. Den tekniska nivån på befintliga och prioriterade tillgångar i kärnverksamheterna måste bibehållas medan tillgångar utanför kärnverksamheten kommer att antingen avyttras, om möjlighet finns, eller drivas med maximalt kassaflöde och därefter läggas ned. Med värdetillväxt för aktieägarna som huvudkriterium skall koncernen öka sin marknadsnärvaro genom lönsam expansion inom utvalda områden.

Tillväxt kräver fortlöpande förbättring av det ekonomiska resultatet och ett positivt kassaflöde. Syftet är att uppnå lägre kostnader per enhet, synergifördelar och därigenom aktieägarvärde.

I ett nummer av personaltidningen svarar en av de allra högsta cheferna på frågor. Han svarar på frågan om hur investeringarna ska attraheras genom ett värde skapas.

Det finns bara ett sätt att mäta vår attraktionskraft och det är värderingen av bolaget på börserna, dvs hur aktien utvecklas i jämförelse med andra företag. Det tar något år innan attraktionskraften kan mätas på det sättet.

Efter fusionen genomför Intskog förändringar vad gäller belöningssystemen för de högsta cheferna. Sommaren 1999 införs ett bonussystem för de drygt 200 högsta cheferna. Det är baserat på syntetiska optioner som i sin tur är knutna till värdet på företagets aktie. Enligt ett pressmeddelande är detta ett led i Intskogs strävan att skapa aktieägarvärde.

För att stödja Intskogs ansträngningar att skapa aktieägarvärde har Intskogs styrelse bestämt att introducera ett aktie-options-program.

För de högsta cheferna finns också ett bonussystem som kan ge upp till ytterligare 40 procent i extra lön och som är kopplad till individuella mål och till Intskogs avkastningskrav. De fasta lönerna för de högsta cheferna höjs över tiden. 1999 var lönen drygt 5 miljoner för VD och drygt 4 miljoner för vice VD. 2000 var VD:s fasta lön runt 9 miljoner kronor, Vice VD:s fasta lön var runt 7 miljoner. De har rätt till pension vid 60 år med runt två tredjedelar av lönen mellan 60-65 och med runt hälften av lönen efter det. Det innebär att värdet på pensionsavtalet för de två högsta befattningshavarna är åtminstone 100 respektive 70 miljoner. Det motsvarar mer än väl det avtal till Skogsföretagets förre VD som vållade så mycket debatt i media. Vid uppsägning har VD och vice VD rätt till lön i mellan ett och två år. Även det motsvarar ungefär det fallskärmsavtal som förre VD:n hade. Något år efter fusionen hade alltså den nya ledningen ungefär samma villkor som tidigare orsakade en stor debatt i svensk media.

Intskogs högsta chefer omnämns i media som att ha tjänat mycket pengar på optionsavtalen som inrättades efter fusionen och kritiker ifrågasätter om summorna och villkoren är rimliga. Optionerna sägs bland annat kunna påverka lönerörelsen i Finland genom att fackförbund för kollektivanställda i branschen svårligen kan komma med låga lönekrav när skogsdirektörernas löner stigit kraftigt. Det totala värdet på avtalen uppgår vid den här tiden till mer än 100 miljoner kronor, enligt en tidning. Även i Sverige debatteras denna fråga.

Under hösten 2000 noteras Intskogs aktie på New York börsen. Det är enligt pressmeddelande ett sätt att öka synligheten hos amerikanska investerare och ett sätt att bredda ägandet av Intskog genom att locka nya investerare att köpa aktier. Detta ska ses som en del av Intskogs globaliseringsprocess, enligt VD. Koncernchefen och vice VD är i New York och ringer i börsklockan där på sedvanligt sätt när handeln börjar första dagen som Intskog noteras. Vice VD säger i media att ledningen kommer att jobba intensivt med den amerikanska aktiemarknaden. Ledningen kommer resa dit oftare samtidigt som Intskog genom sin Nordamerika-division kommer bevaka noteringen och ge information till investerare. Noteringen förefaller inledningsvis ha varit lyckosam. I årsredovisningen skriver VD och styrelseordförande gemensamt att aktieomsättningen på New York börsen varit tillfredställande och att det ska ses som ett förtroende från internationella placerare. I årsredovisningen motiverar Intskog noteringen i USA med att:

God likviditet på världens största kapitalmarknad skapar förutsättningar för en marknadsvärdering av aktien och leder till ökad synlighet i USA.

Noteringen sker i samband med att Intskog gör ett mycket stort förvärv i USA för tiotals miljarder kronor. Intskog köper US Pulp. Anledningen till förvärvet är enligt intervjupersoner att göra Intskog än större och än mer internationellt. Det leder till att Intskog får en stor andel amerikanska aktieägare, de som tidigare ägde aktier i det uppköpta amerikanska företaget och som nu blivit aktieägare i Intskog. Detta är

ytterligare en anledning till noteringen i USA, vilket gör att de amerikanska aktieägarna lättare kan handla Intskogs aktie. Intskog kan genom noteringen i USA också attrahera nya typer av amerikanska aktieägare, exempelvis pensionsfonder som bara får äga aktier i företag som är noterade i USA.

En av de högsta cheferna menar att en större storlek uppskattas av aktiemarknaden och att både den tidigare fusionen och det nya förvärvet i USA gör företaget mer känt och mer värt.

Nu är vi verkligen något på marknaden, det är en stor förändring. Alla värderingsmultiplarna är helt annorlunda idag, mycket högre än vad vi hade tidigare. På så sätt har aktieägarna varit vinnarna.

När vi träffar investerare i Nordamerika är det inte svårt att få till möten. De vet vad vi är och vill träffa oss. När jag reste för Finnskog tidigare var det många avbokningar av bestämda möten.

En högre chef som under många år arbetat med kontakterna med finansmarknaden vittnar om hur kontakten med aktörer på finansmarknaden har ökat över åren jämfört med hur det var i Skogsföretaget.

Den har ju ökat i intensitet, jag har ju hållit på med det här i ganska många år. Första gången man höll på med att skriva årsredovisningar och så där så kanske man träffade dem ett par gånger om året max. När det var en stor presentation. Det var nästan aldrig det ringde någon analytiker. Sedan så ökade det lite granna, det kom enskilda besök ibland, till att det nu nästan veckovis ringer analytiker och pratar och får lite kött på benen och vill ha besök ut på brukena och ta med sig sina kunder.

Fusionen gjorde att kontakterna med aktiemarknaden ökade ännu mera eftersom Intskog blev ett mer internationellt företag och därmed lockade fler internationella investerare.

Det är klart att iochmed att man fick en utspädning av den ägarkretsen som fanns så var det ju intressantare. Man fick den "bodyn" som gjorde att man blev större och mer intressant ur ett internationellt perspektiv. Intskog börjar tassa i markerna runt vår största konkurrent, och då blir det ju intressant på ett annat sätt som ett alternativt till vår konkurrent. Det finns en annan, som har den storleken och som då har den likviditeten i aktien.

Kontakterna med aktörer på finansmarknaden har också blivit högre prioriterade för den allra högsta ledningen.

Det har ju förändrats drastiskt jämfört med när vi var gamla Skogsföretaget i alla fall. Det har gått upp i organisationen, det som jag gjorde förr, det gör koncernchefen och vice VD. Det är klart att analytiker tycker det är jättekul att träffa högsta ledningen stup i kvarten, men jag tycker i princip att de gör det nästan för mycket.

Det är det som får stor betydelse gentemot kapitalmarknaden, ledningen tycker att det är det dom bedöms utifrån. De vill ju träffa kapitalmarknaden, till viss del bedöms de utifrån det. De vill ha järnkoll på vad som sägs åt det hållet.

I samband med företagsköpet i USA och noteringen av aktien på New York börsen så etablerar Intskog ett internationellt kontor i London, dit den högsta företagsledningen flyttar. Både koncernchef och vice VD kommer att bo i London och ha arbetsplatser vid det internationella kontoret. Ytterligare några höga chefer i koncernledningen flyttar dit. Intskog vill inte i media kalla kontoret för ett huvudkontor utan just för ett internationellt kontor. Intskogs säte kommer fortfarande att vara i Finland. En av de intervjuade menar att företaget genom att kalla det för ett internationellt kontor vill ta udden av en eventuell debatt och kritik om utflyttning från sina hemländer.

Till att börja med, vi säger ju inte att det är huvudkontoret. Även om det de facto är det. För att slippa den här debatten både i Finland och Sverige att företag flyttar ut. Utan vi säger att vi har det internationella kontoret i London. Men här sitter ju hela ledningen, så alla ledningspersoner utom kanske några divisionschefer och några som är kvar i Finland som chefsjurister till exempel. Men annars sitter alla här.

Vice VD förklarar i media det nya kontoret med att Intskog vill ha en bas som är mer centralt belägen. I årsredovisningen för detta år skriver koncernchef och styrelseordförande om det nya kontoret.

I november 2000 öppnade det nya internationella kontoret i London, vilket visar koncernens tilltagande globalisering. Det kommer att underlätta det internationella arbetet och utgör en plats för koncernledningens möten. En huvuduppgift under det kommande året är att öka de internationella placerarnas medvetenhet om vårt företag. Vi kommer att marknadsföra företaget intensivt mot internationella placerare, med särskild inriktning på USA.

En intervjuperson nämner närheten till finansmarknaderna som en bidragande anledning till flytten, men tycker samtidigt att det efteråt inte visade sig vara så viktigt eftersom aktieanalytiker reser mycket och också finns på plats i Skandinavien. Flera av de vi intervjuar framhäver närheten till det internationella som den viktigaste anledning till flytten. Intskog kom närmare den nyköpta verksamheten i USA. Man slapp uppdelningen mellan flera kontor i Stockholm och Helsingfors när många i den högsta ledningen satt i London. En av dem som flyttade till London från Bruksorten i Sverige berättar att närheten till andra delar av det allt mer internationella Intskog var en viktig anledning till företagets och hans egen flytt.

I vårt fall tror jag att det var en stor fördel. När jag satt i Bruksorten då sista året var ju det helt konstigt. Då satt vi där till november 2000, jag reste ju faktiskt 200 dagar. Varenda arbetsdag, det går ju inte att ta liksom. Mitt jobb går ju rätt mycket ut på att träffa folk. Och det var ju praktiskt nästan

omöjligt så fort man skulle träffa mer än en person, det att de skulle komma till Bruksorten. Särskilt som jag hade det där privatflyget, så jag fick ju ta planet och masa mig iväg.

Så kommer man hem då på fredagskvällen och så får man vara ledig till klockan tio-elva på lördagen, sedan får man gå ned på kontoret. Sedan iväg på söndag kväll igen och sådär höll jag på ett år. Så att det går inte. När det blir den där storleken på företaget och den omfattningen på kontakter då vill jag säga att en sådan plats fungerar bara inte. Stockholm skulle väl kanske ha fungerat, men då har man det här med Stockholm-Helsingfors. London fungerar i alla fall minst lika bra och är ju då mycket lättare att nå då till exempel för våra tyskar. Glöm inte att vi har en division i Sverige och en i Finland, två i Tyskland, en i Österrike, en i London, en i USA och en i Singapore. Var ska de träffas? I alla fall inte i Bruksorten.

En annan högre chef tycker att det var nödvändigt att samla de högsta cheferna på samma ställe och skapa ett starkt centralt kontor.

Efter fusionen så sade man att man skulle ha kvar sitt huvudkontor i Stockholm som man sade, man skulle ha kvar sitt huvudkontor i Helsingfors. Och det där tror jag att man gjorde fel helt enkelt. Det vart en identifikationsproblematik, var sitter de bestämmande personerna? Och det här insåg nog många, det var inte bara jag, utan andra också som tyckte att det här var fel. Man började leta var man skulle sitta och man uteslöt då både Helsingfors och Stockholm, och så blev det då att man skulle sitta här. Och det tror jag har varit oerhört bra. Väldigt betydelsefullt i fusionsarbetet, att man sitter här. Och att ju mer vi sitter här, ju mindre blir det här liksom bara en besöksadress utan det blir de facto att här sitter ledningen och hit kommer folk för sammanträden.

Vid ett av besöken i London var intrycket att det främst var ett kontor där de högsta cheferna i företaget träffades. De något hundratal chefer som spelar den viktigaste rollen i det globala företaget. Det är de som reser mycket och det är de som var med och tog fram företagets värderingar.

Intskogs kontor finns på en fashionabel adress i London inte långt från Hyde Park. I området ligger flera ambassader och konferenshotell. Det finns flera exklusiva butiker i området som säljer porslin och antikviteter. Det finns några få restauranger, också dem är exklusiva, en engelsk pub och ett franskt café. I receptionen på bottenvåningen möts man av en engelsman klädd i Club-blazer, slips och kostymbyxor. Intskogs kontor ligger på våning fyra, fem och sex. Man delar alltså reception på bottenvåningen med andra företag, jag ser bara ett annat namn på en skylt över vilka företag som sitter i huset, kanske är det fler. I receptionen på bottenvåningen är det svarta skinnsoffor för besökare som väntar, ett vildsvin i sten står som staty. Det är det enda tecknet i receptionen som har med skogen att göra. Även det ger ett visst intryck av exklusivitet. En man står och röker utanför huset när vi kommer dit. Han ser ut som en högre finsk chef från Intskog, men här i denna miljö är han helt anonym där han står och röker.

På sjätte våningen har Intskog mötesrum. Inte mindre än fyra-fem stycken relativt stora bredvid varandra. De har namn efter för koncernen viktiga städer och platser. Det är ljust trägolv i receptionen utanför rummen. Det finns ytterligare en reception här bemannad av två kvinnor. Det är ljusa skinnsoffor som besökare kan sitta och vänta i. På ett bord bredvid dem ligger olika tidningar, två finska dagstidningar, en svenskspråkig och en finskspråkig. Där ligger också internationella tidskrifter som The Economist och Harvard Business Review. Allt går i ljusa furufärger. Det känns som allt är helt nytt och som om det just blivit byggt av timmer från företagets egna skogar. Mötesrummen är modernt utrustade med en konferenstelefon, whiteboards och en egen kaffemaskin i varje rum. Det står flera mjuka stolar runt det relativt stora, ljusa och avlånga bordet.

Den här är den globala mötesplatsen. Det är ett myller av personer som anländer till sjätte våningen denna dag. Många kommer med resväskor och har lång rock och kostym och slips. De flesta är i medelåldern, alla jag ser är män. De kommer in i receptionen ut ur hissen. En grupp på tre män anländer, de talar alla finska med varandra. En svensk man går fram och hälsar lite försiktigt på dem och går sedan vidare. De talar engelska med finsk brytning till receptionisterna som står bakom sin disk. De som anländer verkar uppsluppna, som om de precis kommit till en fest och ska hälsa på alla de ser som de känner sedan tidigare. Det är den globala eliten i Intskog som träffas på ledningsgruppsmöte som de har varannan måndag. Inte alla som kommer hit sitter i ledningsgruppen. Många andra kommer hit också eftersom de högsta cheferna är på plats och då kan de som kommer hit att ha möte med dem och andra som rest hit. Det är som om hela företagets maktbärare samlas här denna dag.

I kontoret i Bruksorten har mycket förändrats sedan fusionen. Det var ju här som Skogsföretaget tidigare hade sitt huvudkontor och det var här som det dåvarande maktcentrat var. Idag har kontoret mycket begränsat ansvar. Ett besök där ger en stark kontrast jämfört med kontoret i London.

Det före detta huvudkontoret ligger i mycket gamla lokaler. Det liknar en gammal herrgård eller ett mindre slott med en huvudbyggnad och två flyglar och en grusrondell där bilar kan åka fram och lämna gäster. På gården ligger ett äldre fyrkantigt hus som används som arkiv. Det är lite anonymt när man kommer dit, inga stora flaggor eller så och det finns inte någon skylt på dörren heller som jag ser, så jag tror först att jag kommit fel, men så är det inte. Receptionen är mörk och två receptionister sitter i ett rum innanför själva receptionsdisken. De går ut ur rummet när jag kommer och går fram till receptionen. Det är bara jag där, inga andra gäster, det är lugnt, nästan tyst. Under de fem minuter jag väntar ser jag bara en annan person förutom receptionisterna och den person jag är där för att träffa.

På bottenvåningen finns en lång korridor med utsikt mot gården, det är valv i taket och allt är målat i vitt. Det påminner om en slottskorridor. Denna del av huset är från 1600-talet och vi vandrar i den fram till ett litet modernt mötesrum som finns i ena ändan av korridoren. På gården står en buss och

väntar. I ena flygeln kan man genom fönstren se människor i kostym röra sig. De talar i telefon och dricker kaffe. Det är en stor grupp bankirer från London som är på besök, får jag veta. Företaget visar upp sin historia för dem, de har haft presentationer på förmiddagen och har sedan ätit lunch i stora salen. Under eftermiddagen ska de åka till gruvan och få en guidning där. Nere på några hundra meters djup bjuds de på drink och sång av en kör. Det är ett arrangemang som har varit en tradition att göra för viktigare gäster. På kvällen ska de äta middag i disponentens hus en bit bort.

En trappa upp finns stora kontor längs en exklusiv korridor. Det är mycket högt i tak i korridoren och det är breda spegeldörrar in till rummen. Det var här koncernledningen satt tidigare. Nu sitter det jurister i rummen, som sköter juridiska frågor för verksamheten i Sverige. En välklädd äldre kvinna tittar upp när vi passerar hennes rum. Det rum som koncernchefen brukade sitta i är mycket stort. Det står en glänsande fin kakelugn i ena hörnet och ett mötesbord mitt i rummet. Man använder i första hand rummet för möten. Det känns för stort idag för att en person ska kunna ha det som arbetsrum. Men man kan tänka sig hur koncernchefen satt här tidigare vid skrivbordet i ena ändan av rummet och hur det stod en stor soffgrupp för informella samtal i andra ändan av rummet.

Längre bort i korridoren hänger tavlor av gamla VD:ar. Man ser den förra koncernchefen och hans företrädare. På kortsidan av korridoren hänger tavlan av den VD som var i tjänst fram till början av 1980-talet. Han har som en egen plats på väggen, den tavla man ser tydligast när man passerar. I ett av rummen längre bort i korridoren, ett ganska litet rum, står ett ljust, runt och kraftigt träbord med några kraftiga stolar med hög rygg omkring. Det är ett av de tidiga styrelserummen där beslut fattades. På tavlorna hänger det målningar av styrelseordföranden tillbaka i tiden. Det finns flera porträtt på företrädare för den största ägarfamiljen i företaget. Längre bort i korridoren finns det stora styrelserummet. Här skedde styrelsemötena på senare tid. Nu står det två stora avlånga bord här med stolar omkring. Ett av dem är det riktiga mötesbordet som användes för styrelsemötena. Ett annat är inställt extra för att kunna rymma alla de bankmän som var där denna dag och som i detta rum fick höra en presentation. En overhead duk är neddragen vid ena långsidan. Allt är rörigt där inne. Detta anrika rum idag används som en presentations sal.

I ena flygeln finns en stor festsal. Salen är mycket stor och det hänger en stor kristallkrona i taket. Den liknar festsalar som finns i slott med gamla tavlor på väggarna, trägolv och mycket högt i tak. Vid ena kortsidan är det en liten scen som en upphöjning i golvet där man kan ha ett band som spelar till dansen eller där man kan stå och hålla tal. Här finns också ovanför scenen en liten balkong med strålkastare och projektorer. Det är utrustning till ett bildspel som företaget använde före fusionen. Det speglar den långa historien om företaget. Det är plomberat och får inte användas numera, ett beslut som den nya ledningen enligt vad jag får berättat har tagit eftersom det är den gemensamma historien som är viktig nu och det gamla företagsnamnet inte längre får användas. Jag får berättat med engagemang att: "du skulle ha varit med när salen var full och draperierna sänktes ned för

fönstren och bildspelet började, det var mäktigt. Idag får vi ju inte använda det, men det händer att vi smiter in här på kvällarna och tittar på bildspelet igen när ingen märker det.”

Vid ena kortsidan hänger det tavlor på den senaste tidens svenska kungar. Överhuvudtaget får jag en känsla av att hela byggnaden liknar ett museum. Vi möter nästan inga människor på rundvandringen. Det känns som om tiden står still.

För de som arbetar på kontoret i Bruksorten är vardagen mycket annorlunda jämfört med hur det var när huvudkontoret låg där. Kontoret har blivit ett vad man kallar för ett ”back office kontor” med vissa service-tjänster som man ansvarar för, inriktat i första hand mot den svenska verksamheten. Det har skett en avveckling av en del av det som fanns där tidigare, enligt en av dem som vi träffar där.

Tar vi gamla Skogsföretags-tiden så fanns det ganska mycket fett runt det här bolaget. Vi hade två egna flygplan varav ett var jet, vi hade ex antal bilar som stod uppställda i ett garage här. Tjänstebostäder som var jättefina av alla de slag, där ledningen bodde då. Sådant kostar pengar. Idag finns inget sådant här. Det är borttaget. Vi har tagit bort alla bilar, vi har sålt bort flygplanen, vi har bara rena kontor. Våra bruk fick ta bort allt som fanns runt om, nu är det bara rena produktionsenheter, visst har det skett en rensning av det här också, det är en kostnads massa som tagits bort.

Skogsföretaget sponsrade ett ishockeylag förr i tiden, det var ju Skogsföretagets lag. Idag finns det väldigt lite av det. Man anordnade mycket här, runt om i Sverige. Man fanns på Skogens dag på Gärdet. Man skänkte en julgran till Kungsträdgården. Det syntes Skogsföretaget, Skogsföretaget, Skogsföretaget överallt. Det är borta idag. Allt det är borta.

Vad som bland annat finns kvar i Bruksorten är ett ansvar för Skogsföretagets arkiv med dokument från dess historia. Det är ett av de mest omfattande företagsarkiven som finns i Sverige.

För intervjupersoner på bruken så uppfattas programmet med nya värderingar som ett tecken på en förändring bort från det gamla. Även de bruksorter där Skogsföretaget var en viktig och dominerande arbetsgivare förändras och annan verksamhet blir viktigare för bygden, berättar en mellanchefer på ett av Intskogs bruk i Sverige.

Det pågår ett stort projekt här i lokalorten som förhoppningsvis ska förbättra ortens image. Då pratar man mycket om brukskultur, brukssamhälle. Och på nåt sätt så pratar man om det än, bruksanda. Sen tittar man hur många anställda det finns här. Hur många andra människor finns det i lokalorten i förvärvslivet? Väldigt, väldigt många mer som inte jobbar på de här stora företagen. Men ändå håller man på att tjata om det här med brukssamhälle. Men vi är ju en minoritet nu.

Internationaliseringen och flytten av den högsta ledningen till London väcker lite blandade reaktioner i organisationen. Några upplever ett problem med distansen till ledningen och att Intskog blivit mycket mer centraliserat. Man anser att det har införts fler chefsnivåer och större administrativa staber. Den högsta ledningen är inte tillgänglig på samma sätt som tidigare och man träffar inte de högsta cheferna lika ofta som tidigare när företaget var mindre och när ledningen satt nära verksamheten. En chef ute i ett av bruken berättar om kontakten med London.

Det är ju långt dit nu. Under året som gick så har det blivit två hierarkiska nivåer ytterligare mellan brukschef och koncernchefen. Om det kommer några propåer från London så gäller det human resources eller communication-frågor, branding, den typen. Inga operativa frågor.

Att top management inte kan vara ute i femtio pappersbruk och sågverk och härja, det är ju självklart. Det behövs ju inte heller, utan om jag jämför min roll med en av mina företrädare, så är det klart att han hade kanske kontakt tre gånger i veckan med koncernchefen. Jag menar idag, det finns så mycket chefer mellan mig och toppledningen så jag behöver inte oroa dem.

Fackföreningarnas minskade inflytande gjorde också att anställda kunde uppleva ett större avstånd till ledningen, enligt en fackföreningsman. Ledningens flytt till London förstärkte den processen ytterligare.

Jo, det tyckte vi ju var bekymmersamt också. Men det var ju iöförsig ingen helt ny situation. Vi upplevde redan tidigare att kontoret fanns där cheferna fanns så att säga, det kunde vara på olika ställen. Men det förstärkte ju den allmänna tendensen att nationernas betydelse avtar så att säga och att de nationellt baserade fackens möjlighet att utöva inflytande och få information försämrades ytterligare. Så att man kan väl säga att de koncernfackliga strukturerna som byggts upp varit ett försök att balansera det här. Men det blir en ganska dålig balans.

Ur de anställdas synvinkel så upplever man det som att det är ett längre avstånd till de som fattar beslut, som påverkar. Det var svårt att rätta till sådana här saker om man tyckte att det var någonting som var fel. Man kunde begära en förhandling lokalt, men den lokala företagsledningen ska ju göra det här som de bestämt där uppe och då är det svårt att komma vidare sedan för du har inga fackliga förhandlingsrättigheter och skyldigheter på den nivån.

Intervjupersoner i ledningen beskriver de nya finansiella rapporteringssystemen som ganska lika de som var tidigare, men nu anpassade till ett större företag. Avkastning på sysselsatt kapital nämns som ett nyckeltal som används för att mäta aktieägarvärde. En högre ekonomichef menar att Intskog blir likt amerikanska aktieägarvärdesorienterade företag.

Jag tror vi fortfarande har en nordisk effekt på hur vi arbetar, men vi går emot en nordamerikansk kultur mer och mer. På så sätt att vi försöker få ut en större effektivitet av organisationen och få aktieägarvärde. De har ju en längre tradition av att skapa aktieägarvärde än vad många andra länder har.

Efter en tid så har de olika dotterbolagen lärt sig de nya rapporteringsrutinerna. Men en del upplever fortfarande rapporteringen som mycket krävande och kontrollen som hård över dotterbolagen. En anställd på en ekonomiavdelning berättar.

De här rapporteringstidpunkterna eller frågorna vi får, det kommer nästan alltid med ett klockslag, och det är det klockslaget som gäller. Det går inte att rapportera varje gång tre timmar senare, utan då kommer någon och säger till min chef snart att "den där ekonomichefen kan inte du ha kvar, den fixar inte det här". Och här har man ju ett internt dilemma, för att en ekonomiavdelning är ju väldigt beroende av intern information för att kunna göra ett bokslut. Liksom nu till exempel när vi skulle rapportera årsbokslutet så skulle vi vara klara en söndag klockan tolv. Och då försökte jag försena det här någon timme så att vi skulle vara färdiga söndag eftermiddag men det gick inte. Sen sa de väl lite snällt att "ja, jo, det är klart, ni kan väl få försena det lite grann", men vi rapporterade i alla fall och var färdiga redan innan och kände liksom att det är ingen idé att hålla på att tjafsa om det här. Men det är så att man har väldigt strikta regler såhär och det styrs väldigt hårt centralt.

Det var inte alls så omfattande förr som nu när man pratar om rapportering. Nu är det ju enorma mängder siffror som går iväg. Så tidigare, det är ju bara en fläkt av det. Det går liksom inte att jämföra. Det är två olika styrfilosofier. Skogsföretaget tyckte liksom att det räckte med de där siffrorna. Vi kan åka ut på bruket och kolla eller vi kan fråga er om vi vill veta mer, utan ni sköter det här bra och ni får sköta det här själva. Det är i viss mån så nu också men det här kontrollbehovet och just det här att man har mängder av information, det är ju otroligt mycket större i Intskog.

Intskog säljer ett av sina större dotterbolag genom en börsintroduktion med andra parter under 2001 och 2002. Samtidigt så återköper Intskog egna aktier, vilket görs återkommande under 2002 och 2003. Intskog minskar på så sätt aktiekapitalet och överför medel till aktieägarna.

Under 2001 har konjunkturen vänt nedåt i branschen. Speciellt verksamheten i USA går dåligt. Aktiekursen föll kraftigt under första halvan av 2000, direkt efter köpet av det amerikanska företaget. Förvärvet i USA anses av en del på aktiemarknaden och i media att ha varit dyrt. Företaget tonar ned aktieägarvärdesinriktningen något i årsredovisningen för 2001. Företaget lanserar en företagsetik där saker som ansvar, samhällsengagemang och goda intressentrelationer lyfts fram. Intskog har anslutit sig till FN:s regler för globalt ansvar, Global Compact. Intskog presenterar nya riktlinjer för Corporate Social Responsibility som styrelsen tagit beslut om i slutet av 2001.

Intskogs årsredovisning skiljer sig från de föregående. Den fokuserar visserligen på fortfarande starkt på hur vi skapar värde för aktieägare, kunder och andra intressenter. Men budskapet presenteras på ett nytt sätt med stark betoning på framtiden. Vi anser att kvartalsrapporterna redan har gett en god uppfattning om koncernens verksamhet under året. Vi har också velat skapa ett kompakt dokument där intressenterna enkelt kan hitta det de söker.

I en tid av intensifierad globalisering måste tillväxt och ansvarstagande gå hand i hand i affärsverksamheter där Intskog har en strategi för tillväxt. Det är ett av skälen till att koncernen beslutat utarbeta företagsetiska principer och att skapa de nödvändiga övervakningssystemen. Det finns ett starkt samband mellan ansvarsfullt företagande och lönsamhet.

Året därpå blir fortsatt dåligt för Intskog. Marknaden för företagets produkter har blivit svagare än året före. Verksamheten i USA går särskilt dåligt på grund av en svag marknad där. Intskog gör en stor nedskrivning på flera miljarder av värdet på det amerikanska företaget. Intskog gör en förlust för helåret. Intskog börjar genomföra neddragningar vid verksamheten i USA under 2002.

Koncernchefens lön fortsätter att stiga kraftigt de kommande åren under 2000-2002. Med förmåner och bonus uppgår ersättningen 2002 till runt 13 miljoner kronor. Det här uppmärksammas i media och personaldirektören förklarar den höjda lönen för koncernchefen med att han efter förvärvet i USA blivit chef för ett än större företag och att det är styrelsens uppfattning att koncernchefens lön motsvarar den prestation han gör. Särskilt kritiserar i media att Intskog har höjt lönerna för ledningen samtidigt som företagets resultat försämrats. Även styrelsens arvoden har höjts väsentligt under åren efter fusionen. Fackföreningar på central nivå kritiserar att ledningen får höjd lön när andra delar av Intskog uppmannas vara återhållsamma med löneökningar till anställda.

I årsredovisningen för 2002 fortsätter ledningen i det gemensamma VD och styrelseordförande ordet att lyfta fram intressenter, som anställda och kunder. De skriver att miljö och socialt ansvar har varit viktiga för Intskog under en rad år och att i dagens värld så är dessa frågor möjligheter för företag som vill vara framgångsrika. Företaget har en special sektion för Corporate Social Responsibility i årsredovisningen där man redogör för olika initiativ att visa ansvar gentemot intressenter. Intskog gör ett eget magasin som vänder sig till intressenter. En etisk kod introduceras i den internationella organisationen. Den är hämtad från den nordamerikanska delen av organisationen som sedan tidigare, redan före förvärvet där, har haft en sådan etisk kod. Intskog meddelar i pressmeddelanden att företaget uppskattas och väljs ut i olika index för hållbara investeringar som finns på finansmarknaden.

Under 2003 var det ett fortsatt dåligt år, dock blev det en liten vinst. Det är en svag efterfrågan bland annat beroende på Irakkriget, enligt vad ledningen skriver i årsredovisningen. Den svaga dollarn minskar Intskogs vinst. Intskog genomför nya neddragningar i USA och säger upp ytterligare ett tusental där. Skogstillgångar i Finland och USA säljs. Ledningen skriver i ett pressmeddelande att det ger Intskog

några miljarder i intäkter och reavinster på några hundra miljoner. Avkastningen på kapitalet ökar något och skuldsättningen minskar något. Mot slutet av året säljer man delar av sitt skogsinnehav i Sverige till ett gemensamt ägt bolag med en konkurrent. Det är en affär som ger Intskog ytterligare flera miljarder. Pengarna skall användas för att investera i kärnverksamheten, skriver Intskogs ledning i ett pressmeddelande. Under slutet på året kommer också besked om flera stora investeringar i svenska bruk, bland annat en mycket stor investering som uppgår till runt en halv miljard.

Intervjupersoner på lite lägre nivåer upplever efter fusionen en ökad internkonkurrens inom Intskog om investeringar och resurser. Olika verksamheter inom koncernen, exempelvis bruk och produktionsanläggningar i olika länder och regioner, jämförs med varandra. En intervjuperson i ledningen menar att investeringar görs i de delar som har "rätt" förutsättningar och att en diskussion förs med de berörda om vilka styrkor och svagheter, exempelvis ett bruk har. Det innebär en stor lättnad att få en investering, berättar en mellanchefer vid en produktionsanläggning som just vunnit en investering i en krävande konkurrens med andra anläggningar.

Det betydde jättemycket. Det är ju för vår anläggning att överleva ytterligare många, många år så är det ju viktigt, och just att man satsar på ett bruk i Sverige också. Och det har ju varit en otroligt hård konkurrens internt, kan man säga, den är tuffare ibland än den externa, så att det har ju inte varit enkelt att få den och man får den ju inte bara gratis utan det är ganska mycket jobb innan man kommer så här långt.

Vi har varit lönsamma under många år. Vi har visat väldigt god lönsamhet. Det är ett viktigt argument i det här, att vi har gett väldigt bra tillbaka på vårt sysselsatta kapital.

2004 liknande 2003 även om det var en något förbättrad efterfrågan och en något ökad omsättning och högre resultat. Ledningen skriver i årsredovisningen för 2004 att "resultatet var mycket otillfredsställande" och att lönsamheten var "en besvikelse". Den svaga dollarkursen nämns som en orsak. Utdelningen behålls som året före men återköpen av aktier fortsätter. Under 2005 har omsättningen ökat något men resultatet har försämrats jämfört med 2004. Nya neddragningspaket presenteras under hösten 2005, framförallt i den europeiska verksamheten där runt 2000 jobb försvinner. Intskog får också sitt kreditbetyg sänkt.

6.2.5 Intskogs köp i USA av US Pulp

2000 köper Intskog alltså en amerikansk konkurrent, US Pulp, och bildar Intskog North America. Genom köpet blir verksamheten i USA mycket större än tidigare. Det är en stor investering för Intskog på flera tiotals miljarder och har en stor strategisk betydelse. US Pulp var tillgängligt för att bli uppköpt. Företaget hade en stark ägare, en ägarfamilj, som hade kontrollerat företaget sedan lång tid tillbaka och som nu vill sälja. Företaget var börsnoterat med hade alltså en stark kontrollägare i form av ägarfamiljen. Genom köpet får Intskog som beskrivits en stor andel nya amerikanska

aktieägare som byter sina aktier i US Pulp till aktier i Intskog och som handlas på New York börsen.

US Pulp beskrivs av intervjupersoner att tidigare ha varit centraliserat styrt där makten utgått från ägarfamiljen och där ledningen varit personligen närstående till ägarfamiljen. Företaget har ett antal pappersbruk i de norra delarna av USA runt de stora sjöarna. Ett besök vid ett av dessa pappersbruk, där också den lokala ledningen sitter, ger känslan av en bruksort.

Pappersbruket ligger i en mycket liten stad, det är nästan som en by. En huvudväg leder in till centrum och går genom mindre villaområden med mindre hus och någon enstaka affär. Vägen leder ned mot ett litet centrum med ett par affärsgator, med något café och restaurang och några klädbutiker. Nedanför detta centrum rinner floden och det är längs denna flod som US Pulps byggnader ligger. I ena ändan ligger en jättelik avlång byggnad. Mitt på den ovanför en större ingång sitter Intskogs logotyp. Det är fabriksbyggnaden som rymmer de stora pappersmaskinerna. Lite längre bort längs floden ligger US Pulps kontorsbyggnader. Jag ser en trevånings kontorsbyggnad i mörkt tegel. Ledningen sitter i ett hus bredvid, ett herrgårdslignande trähus från sekelskiftet med en fin, välskött trädgård med blommor och en mycket grön gräsmatta. Det är sobert inrett med möbler i gustaviansk stil. Ett ledningsmöte har just avslutats och ett antal män i 40- till 50 års åldern står och småpratar utanför mötesrummet. Det är mycket lugnt, såväl inne i huset, som ute på gatorna.

US Pulp integreras försiktigt i Intskogs organisation. Företaget behålls som en egen division och en ledning tillsätts som rapporterar direkt till företagsledningen. Ledningen i USA består till hälften av personer från Intskog, finländare och svenskar, och till hälften av personer från US Pulp. Chefen för Nordamerika divisionen blir en finsk chef från Intskog, efter några år byts han ut mot en svensk chef från Intskog. Man ville ha en europeisk högsta ledning för att underlätta integrationen med resten av Intskog. Från amerikanskt håll var de högsta cheferna avvaktande till de nya ägarna, enligt en av dem som tillhörde den nya ledningsgruppen.

Det är klart att när vi är långt borta och isolerade så tar det ett tag innan man träffat folk och förstått vilka som är ledarna och vilka det är som kommer att fatta besluten som kommer att påverka hur vi ska driva saker här i USA.

Mellanchefer i den amerikanska organisationen beskrivs i början vara rädda för att förlora jobbet till följd av förvärvet, enligt en av Intskogs högre chefer.

James var mycket artig. Efter att vi hade gått igenom detaljerna sade han: "Är det möjligt att jag kan få fortsätta mitt arbete?" Han hade hört att saker skulle ändras. Jag sade till honom att: "Du har gjort ett utmärkt jobb efter vad jag hört. Du fortsätter inte bara utan får mer ansvar och kommer vara en av mina viktigaste lagmedlemmar och kommer åka till Europa på möten". Du skulle ha sett hans ansikte. Han hade verkligen varit rädd.

Hos US Pulp finns uppfattningen att det troligen hade blivit hårdare tag om man hade blivit uppköpt av ett amerikanskt företag. Då hade det funnits större besparingar att göra i överlappande verksamheter i USA. Vissa upplevde en lättnad över att det var ett europeiskt företag som var den nye ägaren. Från Intskogs sida berättar flera intervjupersoner om att man reagerade på en skillnad i kultur och ledarstil mellan US Pulp och Intskog. Det beskrivs vara en större hierarki i den amerikanska organisationen. Belöningssystemen beskrivs vara annorlunda med större löneskillnader och med en större rörlig del. Anställda förväntade sig att bli utvärderade och belönade om de gjort ett bra jobb, berättar en av de svenska cheferna i Intskog North America. En chef förväntas också visa mer av tydligt ledarskap.

Man måste vara väldigt rak. Du kan inte säga att "jag tänkte att man kan göra så här" utan du måste säga "gör så". Det fungerar inte här, då tänker dem, "vadå". De förstår inte vad man egentligen menar. Det blir en väldigt osäkerhet då. Du måste vara väldigt tydlig och rak. Även tala om hur du själv tänker. Hur de ska tolka vad man säger. Det är viktigt. Det förväntas att chefen ska leda. Kanske inte alltid hur man ska göra allting, men vad man vill.

Redovisningen och rapporteringen förändrades för att passa till Intskogs system. Det var bland annat finansiella nyckeltal som EBIT och EBITDA som skulle rapporteras in i det internationella rapporteringssystemet. Intervjupersoner beskriver det som att det bara behövdes mindre justeringar. US Pulp hade ju varit börsnoterat sedan tidigare och var van vid en snabb och utbyggd finansiell rapportering till aktiemarknaden. Det var till och med så att rapporteringen av finansiella nyckeltal minskande något inom organisationen efter förvärvet, berättar en av de amerikanska cheferna.

Vi använde oss antagligen av fler sorter av finansiell nyckeltals rapportering tidigare, antingen beroende på den tidigare ganska hierarkiska organisationen eller på inställningen att det var viktigt att ha finansiella mått på olika sätt, som kan eller inte kan ha varit meningsfullt eller nödvändigt.

Intskogs system av värderingar införs också i den amerikanska organisationen. Liksom i Europa används ett kaskadsystem där cheferna ovanför ordnar möten med sina underställda där man går igenom värdena och diskuterar dem. I princip alla anställda tränades i Intskogs värderingar. En av de amerikanska cheferna i US Pulp berättar.

Vi samlade de anställda i ett rum och vi gick igenom värdena och sa: låt oss prata om kundfokus och om att vi ska vara kundernas första val och vad det betyder för er i er verksamhet. Den egentliga meningen av dessa bullet points kommer från dialogen vi hade.

Det krävde också förklaring från mig och resten av den seniora ledningen från ett ledarskaps- och inriktningsperspektiv. Detta är vad detta betyder för oss i Nordamerika. Det är så här som detta guidar oss i vårt arbete och i vår strategi och till slut i hur vi utför vår verksamhet.

Ledningen i Intskog North America beskrivs av intervjupersoner få ganska mycket frihet i att driva divisionen. Det är ingen eller liten direktstyrning från den högsta ledningen i Intskog, utan styrningen sker genom en ganska vag målstyrning. Ledningen i Intskog North America är relativt autonom från Intskog, några få av de högsta cheferna, även amerikanska, reser till möten i London. En av de amerikanska cheferna som varit med om flera integrationsprocesser i andra företag i USA tycker att Intskogs sätt att agera skiljer sig från det han är van vid. Han förklarar det med att det är en kulturfråga inom Intskog, att företaget har hanterat och brukar hantera integrationsprocesser på det sättet. Han kallar hela integrationsprocessen för "a lighter touch".

När jag tidigare gått igenom förvärvsprocesser har det inte varit något tvivel om att det var det köpande företaget som skulle genomdriva sin agenda. Oftast var integrationsprocessen mycket "top-down". Den här integrationen har varit mycket mer av en "lighter touch" kring vad vi skulle göra och inte. Det var som: "Här är några riktlinjer, här är några mål. Fundera ut hur ni ska nå dessa mål och sätt ihop en plan och berätta för oss hur den ser ut".

Det blir enligt intervjupersoner efter ett tag tydligt för Intskog att köpet inte varit någon lyckad affär. Förvärvet görs när konjunkturen är på toppen och massapriserna är höga. Amerikanska skogsföretag värderas högt på aktiemarknaden och det pris som Intskog betalar för US Pulp visar sig vara efteråt vara mycket högt. Massapriserna viker i USA och US Pulp blir ett kraftigt olönsamt företag som gör stora förluster, vissa år uppmot 200 miljoner dollar. Intskog tvingas vidta kraftiga neddragningar. Antalet anställda minskas med flera tusen. Totalt under en fyra års period minskas antalet anställda med runt 2500 personer, till 5000 personer.

Flera intervjupersoner vittnar om det blev en ganska svår process att göra dessa neddragningar. Speciellt med fackföreningarna blev det krångligt. De beskrivs inte vara vana att samarbeta med ledningen såsom det ofta görs i exempelvis Sverige. Det fanns kollektivavtal med fackförbunden men inte någon stark arbetsrättslag. Relationerna med fackförbunden baserade sig på avtal som kunde se olika ut i olika dotterbolag. En del avtal beskrivs vara mycket hårt skrivna som gjorde det svårt att säga upp delar av de anställda i en fabrik, utan att lägga ned hela fabriken exempelvis. Detta gjorde det svårt att samarbeta med fackföreningarna. Det fanns inte samma samförståndsanda mellan ledning och fackförbund, som en av de svenska cheferna var vana vid, berättar han.

I Sverige är det inte så komplicerat. Men kommer överens med facket. Om avgångsvederlag och sådant. Det är som regel ganska enkelt, det finns inga juridiska problem. Avtalet är skrivet så. Här är det annorlunda.

Neddragningarna orsakade mycket starka reaktioner från de anställda. Många förknippade neddragningarna med de nya europeiska ägarna. Tidigare med ägarfamiljen som huvudägare hade ju allt varit bra och tryggt. Många av de anställda

var kritiska och misstrodde behovet av neddragningarna, berättar en av de amerikanska cheferna som var med och drev processen.

Reaktionerna var alla du kan tänka dig. Ilska, besvikelse, förnekande. Alla känslor som folk har i en förändringsprocess. Det var mycket kritik. "Ni bryr er inte om era egna värden. Detta är inte ett bra ställa att arbeta på. Det är för mycket osäkerhet. De bryr sig inte om människor, bara om sista raden i resultaträkningen och de kommer att fortsätta att skära bort jobb." En del sade, på grund av timingen, att det var européernas fel. "Vi tjänade pengar, men så fort de köpte oss, började vi förlora pengar och inte bara det, vi förlorade våra jobb också".

Vad Intskog North America nu gjorde var att försöka skapa bättre relationer till fackföreningarna. Ledningen bjuder in fackföreningarna till möten där man går igenom det finansiella resultatet och försöker skapa förståelse för åtgärderna. Man vill få facket att förstå de ekonomiska problemen och behovet av neddragningarna. De anställda vid varje anläggning ska veta hur just deras ekonomiska resultat ser ut och vilka de ekonomiska målen är som den anläggningen ska nå. Det ska vara allas ansvar att nå dit. Man vill också få facket att se att det finns internkonkurrens mellan de olika delarna inom Intskog och att varje enhet måste ha hög lönsamhet för att kunna konkurrera om investeringar och arbeten. Ledningen vill försöka få med facket "i båten" som en av de svenska cheferna i Intskog North America uttryckte det.

Vad vi gör är att vi på fabriksnivå försöker vi se till att folk kommer med mer och mer i olika möten. Det är en del av den här processen att försöka få med dem i båten. Det går faktiskt rätt bra, de är inte alls vana vid det här. Tidigare var det ju så att all ekonomisk information var helt hemlig, det var ingen som visste i fabriken det ekonomiska resultatet. Möjligen visste man hur sina kostnader såg ut, väldigt begränsat. Vi har ju en mycket, mycket bredare information till alla anställda och till fackförbunden. Det har öppnat ögonen på folk. Det var ju nödvändigt i och med att vi hade så stora förluster. Det är också något som jag tror är viktigt, det här med öppenhet, det var ju väldigt slutet innan.

Problemet var lite grann med facket att i början så trodde de inte att det såg så illa ut. De tror att vi lurar dem för att få dem mer välvilliga.

Neddragningarna görs i omgångar. Först efter fyra år börjar rörelsen i Nordamerika att gå med vinst igen. Samtidigt som Intskog North America har sparat har företaget också investerat inom andra delar av verksamheten i Nordamerika. En av de amerikanska cheferna som varit med om neddragningsprocesser tidigare tycker att Intskogs takt varit långsam. Om det hade varit ett amerikanskt företag som hade köpt US Pulp hade neddragningarna blivit större och snabbare, tror han. Då hade det funnits mer synergieffekter att hitta mellan olika fabriker och det finns också en vana att göra neddragningar snabbt bland de amerikanske konkurrenterna i branschen. Han exemplifierar med vad som hände när en konkurrent köpte ett företag ungefär samtidigt Intskog köpte US Pulp och liknar det som hände med hur polisens insatsstyrka, ett "SWAT team" arbetar.

Integrationsprocessen var mycket snabb och mycket brutal. Så fort köpet var klart sände man in ett ledningsteam, likt polisens insatsstyrka, ett "SWAT team". De skulle tala om för den lokala ledningen att det är så här ni ska göra saker och ni ska göra det inom den här tiden, annars kommer vi in och gör det för er. Det kanske är hårdare mot folk, men tanken är att få jobbet gjort och om folk inte gillar det kan de sluta.

Han tycker personligen att neddragningarna gick för sakta och om han skulle få bestämma över en liknande neddragningsprocess helt själv skulle han välja "top-down" sättet att arbeta på.

Vi var alltid klara med vad vi ville, men vi var inte så bra på hur vi genomförde det och nu är vi här fyra, fem år senare och vi håller fortfarande på med neddragningar. Med mer av ett "top-down" perspektiv skulle vi ha varit klara för ett par år sedan. Så kanske ångrar jag lite kring det, men jag var inte i en position att påverka allt som skedde.

Ledningen för Intskog North America försöker leva upp till hur man förväntas vara från lokalsamhället. US Pulp hade som nära kontakter med lokalsamhället och var med och sponsrade aktiviteter och donerade pengar i filantropisk verksamhet. Det finns sedan tidigare ett system i företaget där anställda skänker pengar till sociala ändamål som Intskog North America har kvar. Det finns förväntningar från olika organisationer att Intskogs ska engagera sig socialt, säger en svensk chef i Intskog North America.

De vill ju väldigt gärna att vi ska vara med och söker ofta kontakt. Vi har en kommunikations kille som jobbar väldigt mycket med det, Vi försöker vara en bra "corporate citizen", verkligen. Vi engagerar oss på alla möjliga håll och kanter.

Det är ju mycket så i USA att det är mycket välgörenhet. Vi har en del sådant också. Det finns ju inte samma sociala skyddsnät här. Man gör avdrag på sin lön, så och så många dollar i månaden. Det ska man göra om man är en bra medborgare. Sedan finns det speciella välgörenhetskampanjer, där gör vi ofta så att om de anställda samlar in 100000 dollar så skänker företaget lika mycket och matchar "one to one". Och det tror jag är väldigt bra för då engagerar man både de anställda och företaget.

Intskog anpassar sig också efter lagstiftningen kring Sarbanes Oxley Act och vidtar de åtgärder som behövs göras för att leva upp till denna lag vad gäller att garantera redovisningens kvalitet och annat. Ledningen uttrycker dock en viss frustration över nödvändigheten att behöva skapa dessa, som de upplever, byråkratiska system av kontroll bara för att "några rötägg i USA har gjort felaktiga saker", som en intervjuperson uttryckte sig. Överhuvudtaget upplevde man det som tråkigt med de ofta formella och juridiska avtal som fanns med direkta intressenter som kunder och leverantörer. Speciellt risken att bli stämd upplevdes som obehaglig och som skapande av misstroende. Det krävdes ofta advokathjälp när kontrakt om affärstransaktioner

skulle göras upp, vilket upplevdes som onödigt, obehagligt och märkligt av den nordiska ledningen.

Intskog fortsätter att behålla US Pulp som en egen division med en nordisk ledning. Med tiden får dock några amerikaner i US Pulp nya uppdrag på en internationell nivå i Intskog. De får bland annat positioner som miljöchef och personalchef med stationering i Europa.

6.3 Elektronikföretaget

6.3.1 Inledning

Fallstudien om Elektronikföretaget beskriver hur ett medelstort svenskt industriföretag blir uppköpt och inlemmat i en stor amerikansk internationellt verksam organisation, Amtronics, som är ett dotterbolag inom den börsnoterade koncernen High Tech. Här kan man studera vad som händer med en mindre organisation som maktmässigt förs in en miljö som är mycket starkare och där det inte finns någon jämbördig position mellan organisationerna som det gör i en fusion mellan lika stora parter. Fallstudien liknar den om Konsultföretaget. Här kan man studera en påverkan från en amerikansk organisationskultur och från påverkan av amerikanska tankesätt kring företag. Elektronikföretaget befann sig före förvärvet inom en koncern som var börsnoterad i Sverige och med en känd industrifamilj som kontrollägare. Det finns en bakgrund och historia som verkandes inom ”den svenska modellen”. High Tech beskriver sig tydligt som ”Shareholder value” orienterat i offentliga dokument. Vi kan alltså här studera vad som händer när ett svenskt företag snabbt genom ett förvärv inkorporeras i ett företag som säger sig vara aktieägarvärdesorienterat.

Denna fallstudie är i stor utsträckning en studie ”inifrån” organisationen. Min kollega och jag har i stor utsträckning intervjuat vanliga medarbetare ute i organisationen i Industristaden och i Lokalorten. Vi har också intervjuat ledningen om deras strategiska syn på affären både i Industristaden och i USA. Det finns alltså både ett medarbetar- och ett ledningsperspektiv i studien. Även i detta avseende liknar fallstudien den om Konsultföretaget. Elektronikföretaget startades för ett par decennier sedan och utvecklades inom en svensk industrigrupp som har en mycket längre historia. Därför är också den inledande beskrivningen av hur det var före förvärvet längre än i de fallföretag som har en kortare historia. Beskrivningarna från förr bidrar i denna fallstudie till förståelsen av de förändringar som kommer genom uppköpet.

6.3.2 Före förvärvet

Elektronikföretaget växte fram inom en börsnoterad industrigrupp, Teknikkoncernen, som kontrollerades av en större svensk industrifamilj. Elektronikföretaget bildades genom en teknologi som utvecklats inom Teknikkoncernens verksamhet och som

anpassats till en ny typ av användning och till en ny typ av kunder. Teknikkoncernen hade under lång tid befunnit sig i den svenska industrifamilijs hägn med dess många tillhörande traditioner. Den första verksamheten startade redan i slutet på 1800-talet och flera av de viktigaste produkterna började tillverkas under de första decennierna på 1900-talet. Teknikkoncernen hade en viss del av verksamheten som var orienterad mot försvarsindustrin. Man deltog därför som en part i diskussioner i hur landets försvar skulle se ut och utvecklade nya typer av försvarsprodukter. Denna del fick ganska mycket uppmärksamhet runt det som Teknikkoncernen gjorde, både i personaltidningar och i annan intern kommunikation, men också externt i media. Teknikkoncernen tillhörde en företagssfär med lång industriell historia i Sverige. Intervjupersoner vittnar om att denna industrihistoria har en betydelse för många av dem som jobbat länge i företaget. En av dessa berättar att när den förra generationen av industrifamiljen var verksam upplevde man det i företaget som att det fanns en trygghet inom sfären där man tog hand om de som jobbade där. Styrelseordföranden som tillhörde ägarfamiljen var en särskild symbol för detta. En mellanchefer med många år i företaget berättar.

Han månade på något sätt mer om företaget för att det var hans företag. Han kom ju att hälsade på i Industristaden, tittade till oss. Man fick höra av sina chefer vad man hade avhandlat, men det var långt tillbaks, på 60-talet som det förekom.

Dokument vittnar om en stark social gemenskap inom Teknikkoncernen. Personaltidningar rapporterar återkommande om tävlingar inom en mängd områden som golf, fotboll och jollesegling. Det fanns bland annat fiskeklubbar och bågskytte-, squash- och skytteklubbar. Det fanns en arbetsgrupp för idrotts- och fritidsfrågor inom Teknikkoncernen med hel- och deltidsanställda funktionärer som arbetar med dessa frågor inom koncernen. På varje dotterbolag inom koncernen fanns en kontaktman som regelbundet fick information om den gemensamma idrotts- och fritidsverksamheten. I personaltidningar finns långtidsplaner publicerade som visar hur verksamheten ska utvecklas de kommande åren med en planering för när olika dotterbolag ska ha vissa idrottsarrangemang. Idrottandet och fritidsverksamheterna är organiserade genom bland annat fackklubbarna. En fiskeklubb arrenderar fyra insjöar med ädelfisk av Domänverket. Det finansieras av medlemsavgifter och anslag från Teknikkoncernen. Det fanns tre semesterbyar i Sverige som anställda kan tillbringa sin semester vid genom att hyra en stuga eller en campingplats.

Det var också en omfattande förslagsaktivitet inom Teknikkoncernen. I personaltidningar kan man läsa om anställda som belönats med allt från mindre summor som 10 000 till högre summor som 100 000 kronor för olika förslag som sparar pengar åt Teknikkoncernen. Oftast handlar det om tekniska förbättringar som anställda kommit på. Det fanns stipendiestiftelser som de anställda kunde söka pengar från. Flera rör utbildning och forskning. En av företagets stiftelser gav donationer till pensionerade personer från Teknikkoncernen som hade dålig ekonomi för resor, vård eller för större inköp av nödvändiga saker. En artikel i personaltidningen anger att stiftelsen delade ut 1,5 miljoner under 1970-talet.

De som stiftelsen i första hand vill nå är de som fått det svårt på grund av sjukdom eller olycksfall. Det kan också gälla pensionärer som kommit i ett bekymmersamt ekonomiskt läge genom att de slutat vid företaget i sådan tid att de inte fått fördelarna med det nya tjänstepensionssystemet. Bidrag ges till exempel i samband med sjukdom, rekreationsresa men också i samband med angelägna anskaffningar såsom, ny radio eller TV, eller andra ting som verkligen behövs, men som är relativt dyra.

Fackförbund får mycket utrymme i personaltidningen under 1970- och 1980-talet. De driver bland annat frågan att andelen utländska underleverantörer ska minskas. Inom ett produktområde från runt hälften till runt 10 procent. Företaget svarar med att man redan har gjort så mycket det går för att tillverka så många delar som möjligt själva i Sverige och att man försöker hjälpa de svenska underleverantörerna att konkurrera med utländska företag. Fackföreningen hade representanter i styrelsen med stöd av svensk lag. Först hade man två representanter men fick sedan ha ytterligare två representanter utan rösträtt efter att man begärt detta. En personalrepresentants berättelse i en personaltidning visar på en god stämning mellan högsta ledningen, som var ägarfamiljens starke man, och de anställda.

Vi tyckte på arbetstagsarsidan med hänsyn till företagets storlek att bara två representanter närvarande vid sammanträden var en aningen tunt. Vi skrev därför ett brev till styrelseordföranden med begäran om ett sammanträffande för att diskutera en utökad representation i styrelsen. Efter en väldigt lång tid, nästan tre månader fick vi brevsvaret från honom. Han började "På sin tid erhöll jag ett brev gällande...." Hans sätt att börja brevet konstituerade antagligen hans sätt att se på livet, nämligen att ibland av med humorns hjälp klara en situation. Han tyckte självklart att det var lite genant att han inte svarat oss snabbare och detta var han sätt att bryta eventuell is. Det blev ett sammanträffande och vi erhöll två ytterligare styrelseplatser genom att suppleanterna fick närvara, dock utan att rösta.

Vid ett tillfälle kom fack och företagsledning i bråk om en viktig framtidsfråga efter att facket uttalat sig i frågan under pågående förhandlingar. En styrelserepresentant berättar i en personaltidning.

Det blev ett himla liv inom företagsledningen. Jag blev personligen inkallad till styrelseordföranden. Han började med en veritabel utskällning. Hur kunde jag göra något sådant när jag ändå visste att vi befann oss i förhandlingar och var nära en uppgörelse – det skulle ju försämra våra möjligheter till en acceptabel sådan. När jag talade om för honom hur lite jag egentligen visste om förhandlingarna så fortsatte samtalet mellan mig och honom en lång stund och slutade med ett handslag som jag tror har varit till åtnad för dem jag representerar i beslutspåverkan på denna nivå.

Styrelseordföranden verkade personifiera företagets framgång. Han ville avgå när han fyllde 80 år, men styrelsen inklusive arbetstagarrepresentanterna vädjande enhälligt till honom att han skulle stanna ett år till, vilket han gjorde. När styrelseordförande går bort skriver Teknikkoncernens ledning i årsredovisningen och framhåller hans

långsiktighet, att som ägare klara företaget genom djupare kriser. Man framhåller att medarbetarna spelade en central roll för honom, att han trodde på de människor som han arbetade med och visade omtanke om dem.

Han hade ett uttryck som han ofta använde. Saker och ting ska vara musikaliska. Med detta menade han att allt ska stämma, att beslut ska vara bra både för landet, för företaget och för de människor som berörs. Denna inställning styrde hans handlande i vårt företag i mer än fem decennier.

Fack och arbetsgivare sluter centrala avtal. MBL införs i slutet av 1970-talet. I ett omfattande avtal, ett så kallat utvecklingsavtal, avtalar fack och arbetsgivare om vissa principer och mål som rör företaget och de anställda. Detta sägs av fackföreningarna vara ett led i ökat inflytande och ökad företagsdemokrati för de anställda. Ett av dessa mål var ökad effektivitet och säkrad sysselsättning. I personaltidningen skriver man om detta:

För att sysselsättningen skall säkras och även öka så krävs en ökad konkurrenskraft som kan nås genom bl a genom höjd effektivitet. För att skapa förutsättningar för denna effektivitetshöjning, krävs att utfallet av de åtgärder som då vidtas även resulterar i bl a säkrare och helst ökad sysselsättning.

Ett annat mål var inflytande i form av decentralisering och delegering.

Meningen är att de anställda skall ha möjligheter att medverka i planeringen av det egna arbetet. Diskussioner och överväganden med chef och arbetskamrater kring det gemensamma arbetet samt kring möjligheter till delegering inom klart avgränsade områden är ett viktigt inslag i detta sammanhang.

Intressenternas roll framträder tydligt när Teknikkoncernen presenterar sitt resultat i årsredovisningen och i personaltidningen. I ett nummer av personaltidningen redogör företaget för var de pengar som företaget får in i försäljning "tar vägen", som man uttrycker det. Det är en form av intressentredovisning. Man fördelar intäkterna på intressenter efter vilka kostnader företaget har att betala ut till intressenterna. Man definierar en intressent i personaltidningen.

Det finns många som har intresse av ett företags verksamhet. Dessa brukar kallas intressenter. Alla bidrar på något sätt i företagets verksamhet och alla har rätt att vänta sig något i utbyte.

Runt en procent av vinsten lämnas i aktieutdelning. Det motiveras med att "Aktieägarna får ersättning för att de riskerat pengar i förhoppning att det ska gå bra för Teknikkoncernen. Det är deras ränta för att de satsat pengar i företaget". I ett annat nummer görs ett cirkeldiagram som visar hur mycket av förädlingsvärdet som tillfaller olika intressenter och där nämns bland annat anställda, stat och kommun, aktieägare, långivare. Denna bild och detta resonemang finns också att läsa om i årsredovisningen samma år. Rubriken är: "Så här mycket har vi jobbat ihop i år." I ett annat nummer av

personaltidningen är fördelningen illustrerad som andelar av en hundralapp. Teknikkoncernen sätter av pengar i en arbetsmiljöfond för att spara pengar från vinstrika år. I personaltidningen i början på 1980-talet skriver man att Teknikkoncernen har använt de pengar man satt av "övervinståret" 1974. En relativt stor andel av vinsten behålls normalt kvar i Teknikkoncernen. Det kallas i personaltidningen för att spara och medlen ska användas till forskning och utveckling, med också till att ha vid dåliga tider, som det formuleras i personaltidningen:

Med hjälp av sparade pengar kan företaget klara sig under tillfälligt dåliga tider och behålla sin arbetskraft.

Under större delen av tiden under 1970- och 1980-talen gick verksamheten mycket bra för Teknikkoncernen. Företaget växte och ofta nyanställdes personer i verksamheten. Anställda beskrivs jobba många år inom Teknikkoncernen. Uppfinningen som skapade Elektronikföretaget gjordes på 1970-talet och den första ordern fick företaget 1975. Redan i början på 1980-talet var Elektronikföretaget världsledande inom sitt produktområde. Inledningsvis var verksamheten en integrerad del av Teknikkoncernen, men från början av 1980-talet lades verksamheten i ett eget dotterbolag och Elektronikföretaget var bildat. Det var en ingenjör som utvecklade produkten efter en förfrågan från en kund. Denna ingenjör beskrivs internt som den entreprenör som skapade företaget. Han hade en inflytelsefull roll i utvecklingen under de första femton åren.

Elektronikföretaget var trots framgångarna ganska anonyma inom Teknikkoncernen, enligt intervjupersoner. Det är sällan som Elektronikföretaget omskrivs i Teknikkoncernens personaltidningar. När Elektronikföretaget bildas som eget dotterbolag är det en intervju med VD. Det är samme VD som är där än idag. Intervjun har en undanskymd plats i tidningen och man missar den lätt när man bläddrar i tidningen. I årsredovisningen samma år nämns företaget mycket kort. Man berättar vad produkten är och hur stor omsättningen är. Om Elektronikföretaget omskrivs är det ofta bara som en liten del av den division Elektronikföretaget tillhör. VD för Teknikkoncernen skriver i en ledare i en personaltidning, att man kan se divisionen som ett uttryck för en entreprenörsanda inom Teknikkoncernen. Divisionschefen nämner Elektronikföretagets verksamhet i en intervju som exempel på att det går att tjäna pengar på högteknologi. I årsredovisningar under 1980-talet särredovisas inte hur det går för Elektronikföretaget utan det anges bara siffror för hela divisionen. Ofta nämns inte ens Elektronikföretagets namn i presentationen. En anställd som arbetat lång tid i Teknikkoncernen och Elektronikföretaget berättar:

Det tuffade bara på och det gick ju med vinst varje år. Vi lämnade över en del av vinsten och fick behålla en del för utveckling. Det var många andra bolag inom den här gruppen som gick dåligt och det var alltid gnäll varje år att vi skulle behöva lämna en del intjänad vinst och inte fick göra vad vi ville med det, utan moderföretaget tog in en del av vår vinst.

Man tyckte ju att man skulle behålla det själv, man kunde dela ut lite bättre löner och så, kanske bygga oss ett nytt hus istället för det gamla, investera pengarna.

Samtidigt så fanns det en stor trygghet i att tillhöra Teknikkoncernen. Det var ju ett av Sveriges äldsta och mest kända företag med en känd och stark industrifamilj som ägare. Man hade ett starkt varumärke som även dotterbolagen inom koncernen hade i sitt namn och som man kunde dra nytta av. Sällan blev någon uppsagd utan tvärtom ansågs man ta väl hand om sina anställda. En mellanchefer som arbetat i 40 år i koncernen berättar så här om känslan av att jobba inom Elektronikföretaget som en del av Teknikkoncernen.

Ja, det har varit tryggt. Att vara en del av familjen, dessutom så hade man varumärket som sådant.

Det var ju så pass stort och även om småföretagen skulle gå dåligt, så fanns det alltid jobb om man blev överflyttad, man flyttade folk mellan på olika arbetsplatser. Det var väldigt liten risk att man skulle bli friställd, det har aldrig varit aktuellt under mina fyrtio år med arbetslöshet eller något sådant, ingen risk att man skulle bli utan jobb.

Flera Intervjupersoner beskriver Elektronikföretaget som ett ingenjörsföretag med en stark ingenjörskultur. En intervjuperson som arbetat en längre tid i företaget utvecklar detta.

Ingenjörsmässigt är väl att man försöker analysera och jobba med fakta inom stora citationstecken, objektivitet är ingenjörsaktigt. Man tycker att det är viktigare med resultatet än själva processen som inte är särskilt viktig, men det är viktigt med resultatet att det blir bra, att det blir bra grejer. Gärna göra grejerna lite fräcka, skruva lite mer på dem, göra "hjulet lite rundare".

Under 1990-talet sker det stora förändringar i Teknikkoncernen. En stor del av företaget skiljs av i början av 1990. 1995 delas resten av Teknikkoncernen i två separata bolag som motsvarar två av de största verksamheterna. Dessa börsnoteras sedan var för sig mot slutet av 1990-talet, fortfarande med industrifamiljen som kontrollägare. Den division som Elektronikföretaget tillhör hamnar i den del som i första hand arbetar med försvarsindustriprodukter. Divisionen anses inte tillhöra kärnverksamheten och Teknikkoncernen börjar sälja en del av dotterbolagen i divisionen.

VD skriver om förändringarna i divisionen i årsredovisningen 1997 och kallar det för en "strömlinjeformning av strategi och struktur". I årsredovisningen 1998 lyfts Elektronikföretaget fram både i VD-ordet och i divisionens beskrivning som ett företag som gått mycket bra, som har utvecklats positivt i 25 år och som att ha stärkt sin position som världsledande. 1999 visas Elektronikföretaget upp ännu mer i årsredovisningen och upptar den största delen av divisionens utrymme. Nu nämner

man nämligen också att delar av divisionen är till salu och öppnar med större tydlighet för att dotterbolag inom koncernen kommer att säljas, enligt VD.

De företag som finns inom koncernen ska på bästa möjliga sätt generera värde. Om det sker genom att verksamheten fortsätter att drivas inom koncernen eller genom att en annan ägare tar över avgörs från fall till fall.

Detta innebär i praktiken att Elektronikföretaget är till salu tillsammans med andra delar inom divisionen. Teknikkoncernen har gjort ett stort förvärv av en svensk konkurrent under 1999 och förvärvet markerar en förändring mot att bli ett renodlat försvarsföretag. Detta är en del av en förändring i försvarsindustrin generellt där försvarsföretag blir större och mer internationella som en del av det nya säkerhetsläget i Europa. Ungefär vid samma tid görs några ytterligare försäljningar av dotterbolag inom samma division som Elektronikföretaget tillhör. Enligt årsredovisningen 2001 kallar man försäljningarna för en "spin off strategi" som ska realiseras genom försäljning av verksamheten eller genom att hitta partnerskap med andra.

Förhandlingar om att sälja Elektronikföretaget inleds under 2000 med Amtronics, en amerikansk konkurrent med säte i norra USA. Amtronics är en del av en börsnoterad amerikansk industrikoncern, High Tech, som omsätter motsvarande runt 150 miljarder svenska kronor. I företagets årsredovisningar lyfter High Tech fram hög tillväxt, tekniskt ledarskap och skapande av aktieägarvärde som viktigt. Just aktieägarvärde lyfts fram som företagets högsta mål enligt årsredovisningarna. Ett år före förvärvet kan man läsa i årsredovisningen:

High Tech betyder affärer som driver kund- och aktieägarvärde. High Techs konsistenta resultat reflekterar vårt långsiktiga engagemang för tillväxt, rörelsemässig excellence och aktieägarvärde.

Tillväxt framställs också som mycket viktigt för Amtronics och High Tech. Tillväxt är ett av de viktigaste sätten att skapa aktieägarvärde enligt VD-ordet i High Techs årsredovisning för samma år som förvärvet av Elektronikföretaget sker.

En av våra viktigaste mål för att öka aktieägarvärdet är att leverera hållbar, tvåsiffrig vinsttillväxt. En nyckel till det är att accelerera företagets underliggande försäljningstillväxt.

High Techs försäljningstillväxt har varit drygt 10 procent per år de senaste fem åren. I årsredovisningen så skriver man att High Tech i drygt 40 år i rad har ökat vinsten och utdelningen till aktieägarna. Avkastningen för aktieägarna har varit nästan 20 procent av investerat kapital per år under senaste femårsperioden. Förvärv och försäljningar är ett sätt för Amtronics och High Tech att öka tillväxten. Man köper företag som växer snabbt och man säljer företag som har en låg tillväxt. High Techs VD skriver att man under några år har sålt 11 företag som haft en för dålig tillväxt. Omsättningen för de sålda företagen uppgick till drygt en miljard dollar. Ytterligare företag kommer att säljas de kommande fem åren. Samtidigt köper man företag som växer snabbt, ett år

gjordes denna typ av förvärv till ett värde av 2,5 miljarder dollar. Något som också ska fortsätta framöver.

Vi fortsätter att omdisponera High Tech till en blandning av affärsverksamheter som ger ett maximalt långsiktigt aktieägarvärde. Denna process innefattar att sälja företag som inte längre är strategiska innehav och att köpa företag med god tillväxtpotential.

High Tech understryker i årsredovisningen att tillväxt av kassaflödet är viktigt.

High Tech har länge varit känt för att leverera stark lönsamhet och högkvalitets vinster, mätt som fritt kassaflöde som procent av nettovinsten. Vi driver en fortsatt förbättring inom de här områdena, att fortsätta att öka kassaflödet snabbare än vinsterna och att höja rörelsemarginalerna.

High Tech har outsourcat produktion till underleverantörer för att minska bundet kapital i anläggningar. Man har vidtagit åtgärder för att minska ledtiderna i produktionen och minskat lagernivåer för att på så sätt minska det bundna kapitalet, öka kassaflödet och frigöra medel. 1996 startade High Tech ett program för att återköpa aktier som omfattar nästan 10 procent av utstående aktier som kan återköpas under en fem års period. VD skriver om det i årsredovisningen.

High Techs höga lönsamhetsnivåer och starka kassaflöde tillåter oss att skapa aktieägarvärde på detta sätt samtidigt som vi fortsätter att investera internt för att öka försäljningen och genom förvärv.

Vi fortsätter att vara engagerade för att skapa över-genomsnitts tillväxt på höga nivåer av lönsamhet som bas för att skapa aktieägarvärde. Med detta mål har High Techs aktie utvecklats väl.

Samtidigt som High Tech tydligt beskriver sig som ett aktieägarvärdesorienterat företag så diskuterar man också vikten av socialt ansvar. Det är inget som får samma utrymme i presentationen som aktieägarvärdet, men man skriver i årsredovisningar om sina program för Corporate Responsibility och Civic Responsibility och understryker att man anpassar sig till miljöstandards, att man försöker förbättra livskvaliteten i lokalsamhällen genom frivilligt arbete och att man donerar medel till filantropisk verksamhet. Amtronics har ett system där anställda donerar en del av lönen till välgörenhet och ordnar en årlig välgörenhetsinsamling. Inom High Tech och Amtronics finns också en etisk kod som anställda förväntas följa.

Elektronikföretaget beskrevs vid den tiden växa med runt 10 procent per år och ge en rörelsevinst på runt 50 miljoner per år. Nästan hela produktionen exporteras, mer än 90 procent av försäljningen sker till länder utanför Sverige. Företaget har vid den här tiden runt 300 anställda och omsätter runt en halv miljard kronor. High Tech med sin omsättning på 150 miljarder är alltså mycket större än Elektronikföretaget.

6.3.3 Under och direkt efter förvärvet

Under sommaren och hösten 2000 förs inledande diskussioner med Amtronics. Inledningsvis handlade samtalen i första hand om ett samarbete, enligt en av cheferna som kom in tidigt i processen. Amtronics hade en liknande produkt som Elektronikföretaget som i stort sett byggde på samma teknik men var inriktade på en annan kundgrupp än Elektronikföretaget. En intervjuperson som var med i förhandlingarna berättar.

Jag skulle tro att jag kom in kanske tre månader efter det att VD hade träffat dem första gången eller nåt sånt. Amtronics hade tittat på många förvärv då uppenbarligen. Vi hade ett möte en halvdag och de presenterade lite idéer hur de såg på det här och då var det mer i termer av samarbete. Det var inte tydligt att det nödvändigtvis blev ett uppköp utan det kunde lika gärna vara ett samarbete, och sen så blev det väl mer och mer tydligt att de gärna ville köpa hela bolaget istället för att bara definiera någon form av samarbete.

Flera intervjupersoner säger att ledningen i Elektronikföretaget förstod att företaget var till salu. Ledningen var själv med och ordnade till det så att man skulle få en bra köpare. En del tyckte att Elektronikföretaget hade fått för liten uppmärksamhet hos den andra ägaren och att det därför var bra att låta sig säljas till en ägare där man kanske skulle få mer uppmärksamhet. En högre chef i Lokalorten berättar om den roll som VD hade i försäljningsprocessen.

Det var ju VD som drev det här väldigt mycket, lite konstigt i sig, det sa han ju själv också, jobbar för att sälja sitt företag. Det är väl helt enkelt att vi blev en mer och mer udda fågel. Så var VD på besök på hos dem och diskuterade patent och det var väl den vägen det blev då, vi fattade tycke för dem och de för oss och vi såg väl att de kunde bidra väldigt mycket.

En högre chef på Amtronics uppfattar det så att man inte hade bestämt sig för att göra förvärvet när Elektronikföretagets VD frågade om de var intresserade av att köpa Elektronikföretaget. Det blev en ganska stor förvåning hos Amtronics ledning när VD:n för en konkurrent frågade om de vill köpa företaget han ledde. De tyckte det var märkligt att en företagsledare aktivt försökte få en konkurrent att köpa företaget han ledde, eftersom det ju fanns en risk att den personen skulle bli av med sitt jobb.

Det här är ett väldigt konstigt köp. Vi tittade på en rad företag som vi hade identifierat. Vi gjorde en lista på fem företag som vi sedan skar ned till två som vi skulle närma oss, varav Elektronikföretaget var ett. Och vid den tiden, före vi kontaktade dem, så tog Elektronikföretagets VD kontakt och frågade om vi var intresserade av att köpa.

VD förklarade att Teknikkoncernen hade lanserat ett program för avyttring som innebar att Elektronikföretaget skulle säljas och istället för att vänta på att något skulle hända så pratade VD med sin ledningsgrupp och sade att vi kommer att säljas så vem vill ni att vi ska bilda ett lag med. Vi var på deras

lista, vi var faktiskt överst på listan, och de var på vår lista och var nummer ett baserat på rykte, på lika kulturer, på förmåga att ta vara på möjligheter. Detta i en situation där vi redan arbetade tillsammans. Ganska magiskt faktiskt, jag tror inte att det händer speciellt ofta.

En annan svensk högre chef som hade insyn i försäljningsprocessen berättar att han och andra blev tillfrågade om den som skulle köpa och vad man tyckte om just denna köpare. Han tyckte att Amtronics hade gott rykte, ansågs kunna komplettera verksamheten och kulturmässigt var ganska "lika". Amtronics var det bästa alternativet.

Därför att de har ett väldigt gott rykte på marknaden. De är väldigt stora, de är marknadsledande på sitt segment i hela världen, ingen konkurrent utan de kompletterar våra produkter. Det är en produkt som konkurrerar lite med vår, men den har de misslyckats med, det är inget större problem utan kan vi ersätta deras produkt med vår. Det är en ganska "snäll" organisation, de är väldigt trevliga människor, de kommer från svenskbygden.

Flera intervjupersoner understryker att den svenska ledningen hade ett val att göra om vem som skulle få köpa Elektronikföretaget och att det fanns alternativa köpare också. En högre chef berättar.

Det var i stor utsträckning ett val från vår sida. VD kunde nog promota en rad andra bolag. Våra ägare ville bara ha pengarna, jag ska inte säga att de bara ville ha pengarna, de ville se att bolaget fick rätt förutsättningar för att vidareutvecklas naturligtvis. Jag tror inte de hade något starkt åsikt. Vi promotade Amtronics för att vi ansåg att det gav bäst förutsättningar för att växa och att det var minst överlappande verksamhet där.

Det är väl alltid så kanske att det bolaget som köper väljer mer, däremot så var det här en bra partner så internt i bolaget så förespråkar vi då att vi fick välja.

En annan person i ledningsgruppen i Elektronikföretaget resonerade på samma sätt

Vi fick ju det gynnsamma läget att vi fick vara med och ha lite åsikter om vem som skulle köpa oss. Det fanns ett flertal intresserade parter och utav dem som fanns tillgängliga så var de här de klart bästa ur vår synpunkt sett. De ägare som är i vår bransch har en större förståelse för både produkter och marknader och kunder.

Parterna fortsatte att förhandla och man hade bland annat möte på Island för att man inte ville väcka uppmärksamhet. Man försökte hemlighålla kontakterna tills allt var klart att presentera, men många inom Elektronikföretaget anade vad som var på gång. Förhandlingarna drog ut på tiden och pågick under ett drygt halvår. Ett rykte spreds bland försäljningsagenter på världsmarknaderna om Amtronics intresse för Elektronikföretaget. Även internt på Elektronikföretaget gick ryktena, berättar en mellanchefer.

Man hörde ibland att det hade varit någon från Amtronics och gått runt och tittat i verkstäderna men det var aldrig något officiellt, man hörde det vid sidan om. Man såg att det kom kanske en del av deras produkter och utrustningar till oss för att man skulle titta på dem och det var ju hysch, hysch ända in i det sista.

Fackföreningarna på Elektronikföretaget blev tidigt informerad om förhandlingarna i slutet av sommaren. De kunde dock inte berätta för sina medlemmar om vad som var på gång och ryktena skapade oro, berättar en representant för den största fackföreningen.

Under perioden som var framtill det blev offentligt var det ju jobbigt, då var det väldigt mycket ryktesspridning och vi kunde inte säga någonting, och alla sa "ja men nu är det väl så och nu är det väl så här", medarbetare försökte trycka på. Sen tror jag att för de som varit väldigt länge i företaget, så blir det en känslomässig sak, sen hur förnuftigt det är eller inte, det är den här känslan "jag har alltid jobbat här". Man har den här känslan för företag och man har haft loggan. "Vad ska hända nu då?"

Affären presenterades officiellt vintern 2001. Ledningen för de två företagen hade ett stort informationsmöte hos Elektronikföretaget. Där presenterade Amtronics sin organisation och sina produkter. De flesta uppfattade det som hände som något positivt, berättar flera intervjupersoner. En av de anställda som var med på mötet tycker att den amerikanska chefen som presenterade affären uppfattades på ett positivt sätt av många anställda:

Jag tror att de flesta fattade att någonting var på gång, det var inga upprörda känslor, ingenting sånt. Det var en lugn tillställning, folk ställde lite frågor. Han var ju väldigt duktig måste jag säga, på att presentera det hela, han lyckades få folk, tror jag, att känna ett lugn. Bara en sån grej, han hade inte hunnit få hit sin väska med sin kostym så han kom i skjorta och byxor och han ursäktade sig för att han tyckte att när han träffade sina underställda för första gången att han ville ge ett bra intryck då. Jag tror det var bra att det inte kom någon "herre" med fin kostym och fin slips, folk tyckte det nog var lite småkäckt. Vi har ju inte den kulturen här att vi springer omkring i högklackade skor och korta kjolar, hela det här med affärsdräkt, det är inte så här. Det passade in att han kom så, det blev en bra grej, det var ju absolut inte menat så, men det blev en bra grej på nåt sätt.

Uppfattningen att amerikanerna från Amtronics var kulturellt lika medarbetarna i Elektronikföretaget framkom också i intervjupersoners berättelser från när affären presenterades.

Det fina med Minnesota, för att vara USA så är det väldigt likt. Det var en av anledningen till att saker och ting gick ganska smidigt. Företagskulturen i båda bolagen är lika men även människorna så som hur man interagerar med varandra.

En enkel sån sak som hur man klär sig, de är ganska causal och det är vi här också. Det första visuella intrycket av folk är att det inte är några mörka kostymer och så. Sen är det ganska stark ingenjörskultur i båda bolagen. Det flesta i Amtronics ledning har någon ingenjörsbakgrund. Det är samma sak här att det är ganska stark ingenjörskultur.

Även från amerikanskt håll uppfattas den svenska organisationen som kulturellt lika. Kulturen i Minnesota upplevs vara influerad av det svenska genom sin historia av emigration från de skandinaviska länderna. Det finns hos båda organisationerna ett effektivitets- och sparsamhets-tänkande och en ingenjörskultur, enligt en högre chef på Amtronics.

Vi är ju en Minnesota baserad division av High Tech och Minnesota är så skandinaviskt orienterad vad gäller arbetsetik och hur folk är. Så det var faktiskt inte så mycket av en kulturkrock. Organisationen är väldigt ansvarsfull, de har svårt att dra på sig "overhead kostnader" och det har vi också.

Vid presentationen framgick det att viss verksamhet skulle flyttas från USA till Sverige och det togs emot positivt i den svenska organisationen enligt flera intervjupersoner. Budskapet var att man i Sverige skulle få mer att göra och att det skulle behövas fler anställda. I Lokalorten kunde de anställda följa presentationen i ett konferensrum via en projektor och utrustning för videokonferenser. Även där uppfattades affären generellt som positiv, berättar en av de anställda i Lokalorten.

Jag var inställd på det, jag var helt övertygad om det vi fick reda på, att de skulle köpa oss, och jag var positiv och är positiv till det. Nu har vi en ägare som har mer intresse av det vi gör, och har mer intresse av att det går riktigt bra för oss. Eftersom vi inte riktigt tillhörde den tidigare ägaren så var de ju nöjda med att vi tjänade pengar, och då var det inte mer med det.

Även en annan mellanchefer i Industristaden jämför den nya ägarna med de gamla och tycker att det troligen är bättre med en ägare som han tror kommer vara mer engagerad.

Vi har ju varit utsatta för uppköpsförsök sen jag började här för mer än tio år sedan och vi har alltid tyckt att det har varit väldigt bra att ha Teknikkoncernen som ägare för de har inte riktigt brytt sig om oss, de har haft andra problem att syssla med så vi har fått leva ett självständigt liv. Sedan har vi sett att i samband med att saker slogs ihop inom Teknikkoncernen så blev fokuseringen helt och hållet på det interna och då känner vi att de inte var riktigt rätt ägare och då fick vi chansen att välja vem som skulle köpa oss och tyckte då att Amtronics var bästa tänkbara köpare.

Även externt fick uppköpet viss uppmärksamhet. Tidigare har Elektronikföretaget varit ganska lite omskrivet och fått sparsamt med uppmärksamhet i media. Pressmeddelanden om stororder skickades ut ibland, där Elektronikföretaget beskrev

sig själva som världsledande och som att ha en orderboom. I media rapporterades det några gånger om året om de stora order som Elektronikföretaget fick. Nyhetsbyråer skrev korta telegram om ordersumma, vad som skulle levereras och till vem. När affären presenterades skrevs det flera mindre artiklar i större tidningar. I dessa framgår det att köparen fick betala runt 800 miljoner kronor för Elektronikföretaget. Affären beskrevs som lyckosam för Teknikkoncernen, som beskrevs som att få en enklare och mer strukturerad struktur efter försäljningen. I årsredovisningen det året berörs affären mycket kort i VD-ordet och då som ett exempel på Teknikkoncernens renodling och satsning på kärnverksamheten. VD skriver att försäljningen var en industriellt perfekt affär som också genererade bra värde för aktieägarna. Försäljningen nämns av styrelseordförande som i linje med arbetet att skapa värde för aktieägarna.

Elektronikföretaget beskrevs i en tidning som ett växande och lönsamt teknikföretag, ett "guldägg" som en tidning uttryckte det. VD:n för Teknikkoncernen sade i media att det var en industriellt riktig affär och den gav Elektronikföretaget förutsättningar att fortsätta att utvecklas. VD för Elektronikföretaget säger i en tidning att man efter affären räknar med att kunna växa snabbare och att det redan direkt ger fler jobb i Sverige genom att en del av verksamheten i USA flyttas över till Sverige.

För att vi ska fortsätta att växa behövs mer kapital och en tillräckligt stor ägare. Nu räknar vi med att expandera ännu snabbare än tidigare.

Vi kommer att ta hand om en verksamhet de har i USA. Det kommer att röra sig om ett 20-tal ytterligare arbetstillfällen.

Anledningen till affären beskrivs vara att företaget har kommit till ett läge, då bolaget behövde en ny ägare eftersom det krävs mer resurser för att utveckla verksamheten ytterligare. Fackförbunden beskrivs som att ha tidigt varit informerade om affären och har beslutat sig att stödja planerna. En representant uttalar sig positivt i en tidning om att få ny ägare och menar att det ger Elektronikföretaget stora möjligheter att utvecklas och pekar dessutom på fördelen att verksamhet flyttas över till Sverige. I det pressmeddelande som Teknikkoncernen skickar ut betonar VD att detta är ett led i en renodling från säljarens sida och att detta är en industriellt riktig affär för Elektronikföretaget. I pressmeddelandet säger Elektronikföretagets VD att affären är ett viktig led i Elektronikföretagets tillväxtstrategi.

I en personaltidning anges att Amtronics hade tittat på affären i två år, att de ville komplettera med en ny teknik och att det köpta företaget stod överst på listan av möjliga alternativ. I pressmeddelanden från Amtronics lyfter man fram att förvärvet ger Amtronics ledande positioner i två produktmarknader som man tidigare inte hade så mycket närvaro på. Amtronics framställs som att ha mycket omfattande försäljningsnät på många geografiska marknader och på en produktmarknad där Elektronikföretaget inte har en stor utbyggd försäljningsorganisation.

Min kollega och jag besökte Elektronikföretaget första gången samma år som det hade blivit uppköpt, innan så mycket hade hunnit att förändrats av förvärvet.

Elektronikföretaget ligger i ett äldre industriområde i Industristaden. Både kontor och tillverkning ryms intill den livligt trafikerade vägen i ett område där företagsbyggnader av både nyare och äldre snitt samsas. Företaget huserar i en ganska modern byggnad. Det finns flaggstänger utanför entrén med en flagga med företagets logotyp på. Receptionen är nybyggd, byggnaden renoverades för några år sedan. Receptionisten svarar med det nya företagsnamnet i telefonen. Receptionen är i ljust trä, möblerna är av enkel stil, i grått tyg och med en röd kudde i varje stol. På väggarna hänger tavlor, inramade affischer med bilder på företagets produkter. På väggen hänger också företagets miljöpolicy och företagets kvalitetspolicy. Det är fyra mindre tavlor i A4 storlek, två på engelska och två på svenska. På en tavla bakom receptionisterna hänger en tavla med en bild av stor grupp av anställda. Säkerhetstänkandet verkar vara tydligt, det finns en skylt i entrén om att man inte får fotografera och om att detta är enskilt område. I entrén finns också en liten maskin där de anställda drar sina kort, på så sätt bokförs när de kommer och går, en modern stämpelklocka. Det är en enkel avslappnad stämning där, alla hälsar på varandra, alla verkar känna receptionisten. De som kommer till jobbet på morgonen har en ganska enkel klädsel, välvårdad men inte stelt. Många har tröja och byxor, ofta jeans, och gummiskor. Det är få personer som har kostym och slips. En person anländer i en fin rock och med en schal runt halsen och han bryter mönstret.

På översta våningen sitter de högsta cheferna, de har moderna rum med fin utsikt så man ser ut över staden ner mot hamnen. Man får en känsla av att därborta ligger havet och hela världen och företagets exportmarknader. Man ser lyftkranarna i hamnen. Kontoren löper på båda sidor längs fönstren och i mitten finns ett stort kök med modern inredning i ljust trä och nya köksmaskiner. VD har ett mycket större rum än de andra. Det finns plats därinne för att sitta runt ett mötesbord och VD:n ser liten ut där han sitter i ena hörnet av kontoret. I konferensrummet där vi gör våra intervjuer finns plats för ca 10 personer, det står en konferenstelefon på bordet som man kan hålla telefonkonferenser med. Det finns en modern utrustning för att visa bilder från en dator på väggen. Den är tekniskt avancerad på så sätt att man kan trycka på tavlan och ändra bilderna som visas från datorn.

I verkstaden på bottenvåningen står det arbetsbänkar längs fönstren, på borden finns en svart skiva av plast som vår guide förklarar minskar de elektrostatiske stötarna och på ett av borden ligger ett band som man ska ha runt handleden när man sitter vid arbetsplatsen. För att man ska vara jordad, som guiden säger, och inte skapa elektrostatisk spänning. På borden ligger verktyg och mätinstrument. Mellan bänkarna står det vagnar med olika tekniska delar på. De ser ut som fotbollar med ett kretskort i, på stora hyllor bredvid finns ännu fler sådana och många andra tekniska apparater. Det är välstädat men samtidigt så är det ganska trångt och det står många saker framme på golvet. Det verkar vara mycket att göra i verkstaden. Just nu är det lugnt eftersom det är fredag vid tretiden och då är det fika-dags. Runt femton personer sitter i ett fikarum i ena hörnet av verkstaden, man ser dem genom glasrutorna. De samtalar och skrattar, och några av dem hälsar glatt på vår guide som är en ung tjej, en ingenjör som berättar engagerat och mycket noggrant om maskinerna och om produkterna, De flesta som jobbar i

verkstaden är män. De verkar gilla vår guide och hälsar glatt på henne trots att hon ju inte riktigt tillhör deras grupp som ung tjej med en längre teoretisk teknisk utbildning. Alla använder varandras förnamn.

I Lokalorten har Elektronikföretaget i tioalet år hållit till i en ganska låg byggnad lite avsides belägen från de jättelika byggnadskomplexen i närheten som tillhör den tidigare ägaren. När vi besöker avdelningen, märks arvet från det gamla tydligt.

Den tidigare koncernens klassiska logotyp sitter uppe på byggnaden. Det ser ut som om företaget fortfarande hör till den gamla koncernen. Först vid entrén, som ligger på byggnadens kortsida ser man en liten skylt med det nya namnet. Skylten är liten och överskuggas helt av de andra större skyltarna. Runt 25 personer arbetar i de ganska rymliga lokalerna. När man kommer in i receptionen ser man en liten disk till vänster och några besöksstolar med bord till höger. Här har man ställt ut tre modeller av de tekniska produkterna. Några tekniska broschyrer står i ett ställ. Från receptionen och det angränsande kapprummet kan vi se ett par korridorer. Längs det ena ligger några kontorsrum, längs den andra ett par sammanträdesrum. Det ena sammanträdesrummet rymmer tjugotalet platser och är utsmyckat med små bordsflaggor på fönsterblecket. Förmodligen vittnar de om företagets viktigaste marknader, den svenska, amerikanska, brittiska, japanska och tyska. Här hålls de större presentationerna och mötena. Det lilla konferensrummet är enklare. Whiteboarden dominerar det lilla rummet, som bara rymmer fem, sex personer. På väggarna hänger en affisch som är en ritning av ett mätsystem. Här står produkten i centrum.

På markplanet ligger en testavdelning. Man har just köpt in två stora cylinderformade tankar där mätningar görs. De flankeras av äldre tankar som rymmer olja. I hörnet av lokalen finns ett avgränsat rum som fungerar som verkstad om man skulle behöva tillverka någon del av apparaturen själva. Annars sker detta hos underleverantörerna. En trappa upp testas de tekniska produkterna, bl.a. mikrovågornas rörelser får vi berättat. Det är ingen uppdelning mellan kontorsdelen och själva testmiljöerna. Testrummet flankeras av kontorsrum och ett litet pentry. En öppen yta vid sidan om rymmer några bord och stolar och fungerar som lunchrum. På en lapp kan man också skriva upp sig om man vill beställa lunch utifrån. Längst in i hörnet finns platschefens rum. Det är ganska enkelt och skiljer sig inte från mängden. Över huvud taget är det lugnt i lokalerna. Ljudnivån är låg och vi möter högst ett tiotal medarbetare.

Ett besök vid Amtronics huvudkontor i Minnesota ger intrycket av att det finns en hel del likheter mellan organisationerna.

Amtronics huvudkontor ligger i utkanten av en större stad i Minnesota, väl beläget intill en av de många stora motorvägarna. En stor parkeringsplats breder ut sig framför en låg och stor byggnad som rymmer både fabriksdelar och kontor. Stora panoramafönster omger receptionsdelen och den stora entrén. Det ser ut ungefär som någon tagit övre delen av ett flygledartorn och lagt det på marken. Inne i denna runda fönsterbyggnad finns en stor reception med grindar som man inte kommer in genom utan att först anmäla

sig i receptionen. När jag är där saknas skriftliga tillstånd från några högre chefer och jag måste vänta ett tag innan den som möter mig har fått kontakt med någon som kan komma och godkänna att jag får besöka anläggningen. På väggarna ser man bilder av företagets tekniska produkter och också några inramade licensutfärdanden som rör tekniska standards och miljö standards. Innanför grindarna möts jag av ett stort kontorslandskap där folk sitter i små bås, små "cubicals", som man ofta ser i amerikanska kontorslandskap. Runt detta kontorslandskap finns några mindre rum där cheferna sitter.

I tillverkningsenheten är det ganska likt hur det ser ut hos Elektronikföretaget i Industristaden. Det är en mycket stor lokal med rejäla arbetsbänkar där tekniker monterar och testar de tekniska produkterna. Verktyg och elektronikutrustning står framme på bänkarna och på höga bokhyllor av plåt står olika delar som ska monteras eller hela produkter som är klara. Det är ganska lugnt när jag är där, inte så mycket buller och arbetsmiljön verkar på det hela taget bra. Det är rent och snyggt och montörerna är klädda i jeans och tröja. Även de som jobbar i kontorsdelen är ganska vardagligt klädda i skjorta och vanliga byxor, men inte i slips eller kostym. Jag som har kostym och slips på mig är helt överklädd och folk tittar lite konstigt på mig eftersom jag inte alls smälter in i klädmässigt.

En trevlig personalmatsal ligger i anslutning till monteringsavdelningen. Matsalen har stora fönster med utsikt mot ett skogsparti med mycket gröna lövträd, vilket får det att kännas som om hela matsalen ligger i skogen. Matsalen påminner mycket om svenska personalmatsalar, med en ganska enkel inredning av träbord och trästolar. Det finns flera rätter att välja på, några huvudrätter och olika val av smörgåsar som man kan ta med sig och äta vid sin arbetsplats. Även i matsalen är det ganska lugnt, någon hälsar vänligt men reserverat på oss.

6.3.4 Efter förvärvet

Det sker inledningsvis några konkreta och administrativa förändringar till följd av förvärvet. En ny styrelse för Elektronikföretaget utses. Den nya styrelsen består av två svenskar och fyra från det amerikanska företaget. Ett nytt företagsnamn antas. Det är en sammanläggning av det amerikanska och det svenska namnet, Amtronics Elektronik. Receptionisterna ska enligt en personaltidning när de svarar i växeln använda det nya namnet. Man har tillåtelse att använda det gamla namnet som en del av det nya namnet i tre år, sedan ska det gamla företagsnamnet tas bort. En rad olika projektgrupper, drygt tio stycken, tillsätts inom olika områden. De ska arbeta med integrationen av de två organisationerna och ska försöka ta tillvara synergimöjligheter. Det handlar exempelvis om hur man ska samordna inköp och hur man ska arbeta med ett gemensamt namn. En "brobyggare" utses av Amtronics. Det är en person som ska vara på plats i Industristaden. Han ska enligt en intervju i personaltidningen etablera en god bild av det köpande företaget och skapa nya kanaler för kommunikation.

Jag tror det kommer att bli mer interaktion mellan oss än vad det var mellan företaget och den tidigare ägaren, eftersom vi har gemensamma intressen i kunder och teknik.

När nyheten om affären spred sig inom Amtronics, så fick jag många telefonsamtal från regionschefer och försäljningsfolk som undrade hur snart de kunde få de nya produkterna.

En projektledare med ansvar för utvecklingsfrågor i Industristaden reagerar positivt på brobyggarens ankomst.

Vi har ju då fått hit en amerikan från ägaren som kallar sig för "bridgebuilder" och hans stora fördel är att han är inte en operativ expert utan mer en management person och han känner alla människor på Amtronics som är intressanta att känna och han kan knyta kontakter mellan våra och deras gubbar. Förklara för oss det som vi tycker är konstigt.

De som är mest bekymrade över affären är försäljarna i Elektronikföretagets återförsäljningsnät ute i världen. Där fanns en oro för att de skulle ersättas av Amtronics försäljare, enligt flera intervjupersoner. Brobyggaren berättar.

Försäljare i säljkanalerna blir väldigt nervösa, jag har kommit tillbaka efter möte med de europeiska återförsäljarna, för två veckor sedan var jag i Malaysia och för tre veckor sedan i Brasilien.

Vad som typiskt händer är att moderföretaget köper dotterföretaget för att rationalisera och i nio fall av tio så är det moderföretagets återförsäljare som vinner. Jag beskriver det som att vi genom synergierna kan växa snabbare. Du kan inte få det att växa snabbare om försäljarna är rädda för jobbet och se saker som dåliga. Så en viktig sak är att komma ut och få folk att tro att framtiden är ljus och bättre än den var innan.

Amtronics utser Amtronics Elektronik till ett "center of excellence" när det gäller Amtronics Elektrons huvudprodukt. En variant av en produkt som tidigare arbetats med inom Amtronics inom detta område förs över till Amtronics Elektronik och börjar projekteras och produceras i Industristaden. Ett våningsplan i fastigheten i Industristaden som tidigare var förråd inreds till monteringsverkstad där den nya produkten ska produceras.

Vad som direkt också görs är att ställa om redovisning och rapportering till ett nytt bokslutsår. Det ändras från vanligt kalenderår till oktober-september. Elektronikföretaget måste också ändra redovisnings- och rapporteringssystem för att passa Amtronics system. Det här får konsekvenser främst för ekonomiavdelningen som får mycket mer att göra, berättar en intervjuperson som jobbar på ekonomiavdelningen.

Vi på ekonomiavdelningen har fått en hel del mer att göra. Vi hade en rätt så stor genomgång innan septemberbokslutet förra året, på den gamla ägarens

initiativ. Sen har vi haft inne dubbla revisorer, yttre revisorer, ändrat räkenskapsår, ändrat rapportering. Vi har märkt av en hel del och det är vi som kommer i första ledet och sen så kommer även marknadsorganisationerna som skall byggas ihop efter en hel del arbete.

Elektronikföretagets VD nämner detta också som ett inledande problem i personaltidningen.

En negativ kortsiktig sak som hänger ihop med affären är att vi måste göra ett nytt bokslut och det har inneburit en kraftigt ökande arbetsbelastning för vår finansavdelning som dessutom har varit tvungen att lära sig ett nytt rapporteringssystem. Men dessa problem är ju tillfälliga.

Men det sker också andra förändringar av rapporteringssystemet. Elektronikföretaget får ställa om till det köpandets företags rutiner. Det införs kortare tidsintervall. Tidigare var det många siffror som skulle tas fram årsvis, som nu ändras till kvartalsvis. Det har inneburit att man försöker fakturera tidigare så att man ska få in alla siffrorna i tid till rätt period. Man försöker få iväg leveranser och annat till en deadline som nu uppstår fyra gånger per år, istället för som tidigare en gång per år. Dessutom sker det rapportering också månadsvis av viss information. Det införs faktureringsprognoser som ska göras varje månad. Man ska hålla de leveranser och kontraktstider som man prognostiserar. En intervjuperson på ekonomiavdelningen berättar.

De har ju kortare tidsintervall, tidigare så tittade med största fokus på att uppnå årssiffrorna, årsprognosen skulle stämma. Här jobbar man på kvartalsnivå, att man jagar så att säga. Det har blivit en del jakt på fakturering lite oftare än tidigare.

Vissa leveranser som skulle kunna gå iväg runt ett månadsskifte om man inte jagar på så kanske inte de kommer iväg föränn två, tre dagar in i nästa månad. Nu så jagar man på i ett tidigare skede och försöker få iväg så mycket leveranser som möjligt. Det finns ju ett normalt flöde och det jagar man på. Det vållar protester. Det är bara det att det händer fyra gånger om året istället för en gång om året som tidigare.

Rapporteringen till de nya ägarna är lite mer omfattande, dels är det rapporteringar samtliga månader och så är det samma volym, förutom i årsbokslutet då det är lite större, men det är samma rapportpaket varje månad. Det är balans- och resultaträkning, en hel del uppdelning på produktförsäljning och sen är det också så att i företaget så finns det en speciell uppföljningsplan som det följs upp emot. Så det spär väl på hela rapporteringstiden kan jag tänka mig.

VD nämner detta i personaltidningen genom att skriva att "som många av er noterat är de finansiella kvartalsrapporterna av stor vikt för amerikanska företag". Även ute på lokalkontoret märker man av att det är mer fokus på lönsamhet och vinstnivåer jämfört med tidigare, berättar en ingenjör där.

Det pratas mer om hur viktigt det är att visa vinst, det är en förändring som vi annonserat om. Det har kommit upp i vissa möten att det är viktigt att man kan visa vinst, det har man inte diskuterat innan riktigt. Då var det mera "så här mycket vinst gör vi nu, titta så bra det går". Nu är det mera att "det är viktigt att vi når den här vinsten".

Det innebär att man får vara lite mer försiktig för att anställa folk. Om man vet att företagsledningen ser det som väldigt viktigt så kan det innebära att om man inte helt plötsligt säljer så bra att man prioriterar om projekt, skjuter på projekt kanske t o m lägger ner projekt. Då kan det vara farligt att sitta med för många anställda.

Det sker också en förändrad styrning efter nya typer av nyckeltal. Man försöker styra på procentmål och marginalmål och inte mål satta i absoluta termer, i kronor. Det är att sätt att behålla samma vinstmarginal även när försäljningen ökar. Amtronics tycker att rörelsemarginalen måste bli högre. En ekonomichef säger att man nu styr på operativt resultat i förhållande till faktureringen, det vill säga en form av rörelsemarginal.

De har utgått från våra historiska siffror och sen så de gjort lite anpassning av det som de tror att det skulle se ut enligt US GAAP, på det sätt som vi skall rapportera till dem enligt US GAAP. Sen har de lagt en tillväxtplan i det hela, så de lägger en effekt som hela tiden höjer upp procenten och det är inte oväntat på något sätt utan bara att man skall hitta rätt balans i det hela. En sak de antagligen har lärt sig genom åren det är att lägga sig rätt så lågt, de har committat sig upp mot huvudägare som ligger en bra bit under mot vad vi committar oss mot dem. Med den vetskapen att så fort man avviker från det man har committat sig så kommer stormtrupperna farande antagligen. Jag misstänker det, så det gör ju att det finns en buffert i det hela men samtidigt så har de avkastningskrav på sig och de kan inte släppa efter för de kraven utan måste hela tiden trimma in dem, för förr eller senare så är vi ju inne i normal kontinuitet även i deras värld. Då är vi säkert uppe nånans i deras resultatnivåer.

En utvecklare i Lokalorten har också märkt av detta.

Här har ju räknats i kronor men de räknar i procent av försäljning, man skall ha en viss procent av försäljningen så ökar man försäljningen så skall man tjäna mer. Om du ökar försäljningen och de facto ökar vinsten ganska mycket men procenten inte följer med, då är det inte bra.

Det är klart att de ser det väl som någon typ av investering, återbäringen på investeringen direkt. Så där har vi väl en bit kvar till deras siffror, de har några väldigt grymma vinster på sina verksamheter har jag en känsla av.

Det här uppfattas i organisationen som något nytt och annorlunda, berättar en intervjuperson på ekonomiavdelningen

De kommer ju och kräver oss på faktureringsprognoser varje månad "hur mycket skall ni fakturera?" Så gäller det att få ihop det här och vi är inte alls vana att jobba så, vi är vana att jobba på ett år. Klart att vi vill hålla våra leveranser och kontraktstider. Vi ser till hela året, men nu jobbar man på ett helt annat sätt och där har man fått reaktioner. Det är ju en förändring och folk är vana att jobba på ett annat sätt.

Med ett ökat marginaltänkande följer enligt flera intervjupersoner en ökad kostnadsmedvetenhet, där man försöker sänka kostnaderna även när försäljningen ökar, just för att öka marginalen. Detta får bland annat till följd att projektgrupper i utvecklingen av nya produkter och modeller också får högre krav på sig att sänka kostnaderna. En ingenjör i Lokalorten berättar om hur styrelsen i Amtronics Elektronik gav hans projektgrupp i uppdrag att sänka produktionskostnaden på en produkt med 1000 kronor.

Vi hade en sittning och vi försökte vända ut och in på olika grejor, vad tror vi att vi kan göra billigare osv, vad ska vi jobba med för att göra det billigare och vi kom fram till att tusen spänn är svårt, men vi kan väl med knep och knäp genom materialförsörjning kunna förhandla oss till billigare grejor och kanske även förhandlingsmässigt och även internt i logistik komma ner sjuhundrafemtio spänn, mer klarar vi inte faktiskt och sen hoppas att vi med tiden kan dra det mera. Vi presenterade det på nästa styrelsemöte, och då sa de "ok, det är bra, vi nöjer oss med det här nu då", men vi måste hela tiden ha kostnaden i fokus. Så vi följer upp kostnaden varje gång.

Man vill ju tillverka så billigt som möjligt och sälja så dyrt som möjligt. Allt däremellan, kan du sänka tillverkningskostnaden utan att sänka försäljningspriset så håller du uppe marginalen. Det får inte kosta för mycket för att kunna sälja i deras försäljningsnät, det kommer hela vägen därifrån, indirekt i alla fall.

Även från Amtronics sida ser man skillnader vad gäller den finansiella styrningen. High Tech beskrivs vara ett företag som är van att styra företag som befinner sig i cykliska och mogna branscher. De anpassar snabbt organisationen till efterfrågesituationen på marknaden. Enligt en intervjuperson på Amtronics är det en stor skillnad jämfört med de krav som ställdes på Elektronikföretaget tidigare från den före ägaren.

Om du tittar 10 år tillbaka på Elektronikföretaget så trots att de var i en bransch med stora upp- och nedgångar så fortsatte de att investera kraftigt i forskning år efter år. Det är definitivt en skillnad jämfört med vad Elektronikföretaget möter nu med den nye ägaren. High Tech är mycket orienterade mot stabil inkomst- och vinsttillväxt och agerar när marknaden viker. När marknaden viker, händer det saker.

High Tech är mycket fokuserat på den finansiella rapporteringen vilket hänger samman med börsnoteringen samtidigt som det är en tradition bland amerikanska företag, enligt chefen på Amtronics.

Det är min känsla absolut att vi är mer finansiellt orienterade. Ett skäl är nog bara att vi är ett amerikanskt företag, tror jag. Vi är ett amerikanskt företag som är börsnoterat och det driver ett konstant fokus på finansiella mått. Det finns kanske börsnoterade företag som lägger mindre tid på det finansiella. Men jag tror att High Tech är ett av de företag som är mest fokuserat på marginaler, på gränsen till att vara extremt fokuserade på finansiella nyckeltal.

Flera intervjupersoner uppfattar det som att de nya ägarna har hårda krav. Brobyggaren uppfattas inte bara som en nätverksperson utan också som en kontrollant, berättar en intervjuperson.

De kanske är lite tuffare ägare, men det är ju mest vår VD och produktområdescheferna som märker av det. Det vi märker är att det är en amerikan hos oss hela tiden, han går omkring ibland, han har väl en viss övervakning där uppe, nu är han ju med i det hela och visst ska han väl lära sig hur vi jobbar det finns ju mycket att lära sig om vår marknad och vårt servicenät om man nu kan spara något därigenom.

Man märkte det t ex på det första styrelsemötet som var, man brukar bara klubba igenom ärendena, men nu var det så väldigt petnoga med allting.

Att sättet att ha styrelsemöten på har förändrats uppfattas också av en intervjuperson som från Amtronics sida brukar sitta med på mötena.

Det är en ganska dramatisk förändring vad gäller vad styrelsen gör. Under tio år har Elektronikföretagets ledning nästan varit tvungen att be om att styrelsen ska dyka upp. Mötena var korta och nästan ingen input gavs från Teknikkoncernens representanter och det var som om de inte brydde sig.

Vårt första styrelsemöte varade åtta timmar och folk ville att det skulle fortsätta ännu längre. Fackföreningens representanter såg ut som de behövde gå ned och avsluta sitt arbete. Men jag tror att folk på Elektronikföretaget fick energi.

En av anledningarna till att de köpte Amtronics som de säger ibland, anledningen att vi kom och köpte er till vårt moderföretag, var att vi letade efter ett företag som befann sig i branschen och som brydde sig om vad vi gjorde.

Det blir viktigare att kunna engelska på Amtronics Elektronik. Korrespondensen sker oftare på engelska och mötena likaså. En fackföreningsrepresentant berättar om att det även påverkar styrelsemötena.

På bolagsstyrelsemötena så är det framförallt bara en sån enkel sak som att man pratar engelska, vilket är svårt för de på metallsidan, de jobbar inte med språk, man använder inte språk. Jag vet att de tycker att det är jobbigt, det är väl ingen omöjlighet att de kan få gå en kurs i engelska men man lär sig ju inte engelska på en dag heller, eller till nästa styrelsemöte efter tre månader. Det är en första grej som vi märker som fackliga då, det med protokollet.

Fackföreningarna är inte längre representerade i den högsta bolagsledningen. Däremot finns ju representation i det svenska dotterbolags styrelse, styrelsen för Amtronics Elektronik. Men inflytandet har minskat, enligt fackföreningsrepresentanten.

När man diskuterar det så är det oftast utifrån att det är amerikanerna som tar beslutet. Det är inte så att man säger "Japp, och så går man rundan och så frågar man alla, vad tycker alla i den här frågan?", den demokratiska ordningen då. Nu ska jag inte säga att det alltid var så i Teknikkoncernen heller men där var man lite mer, kanske att man frågade "Vad tycker ni andra?" Eller att man åtminstone slänger ur sig en sån fråga. Här känns det lite mer som om det nästan bara är styrelseordförande som tar besluten, så är det ju inte, men vi har ju inga formella "jahapp nu klubbar vi" det är ju inte så formellt hos oss. Det är klart att jag har all rätt i världen och protestera om jag inte tycker att det är bra, det kan jag göra.

Anställda vid Elektronikföretaget hade förmåner som var knutna till Teknikkoncernen. Dessa försvinner i och med affären och måste förhandlas om. Det rör exempelvis rabatter på vissa av Teknikkoncernens konsumentvaruprodukter, försäkringar och möjligheter till billiga fritidsaktiviteter, berättar en person på personalavdelningen.

Vi har försökt att se till att ingenting försämras, utan det skall vara samma som det var innan, det skall inte märkas att det blivit någon försämring. Det enda som jag tycker har försämrats, det är att vi inte har tillgång till Sälensstugor längre. Vi hade tidigare också inom Teknikkoncernen ett avtal där man kunde köpa konsumentvaror billigare.

Även arbetstiderna påverkas lite granna av att de nya ägarna är från USA. Det finns en tidsskillnad som man måste anpassa sig till och man kommunicerar mer med mail med den amerikanska delen av organisationen jämfört med den svenska, enligt en intervjuperson.

När vi kommer till jobbet så kan vi ju inte ringa bort till dem och konferera med dem, då är de ju inte där, det blir först vid två, tre på dagen så är de på sitt kontor. Det sker därför väldigt mycket via mail, det är ju en konsekvens, man får skicka mail till dem och ställa sina frågor och så får man väl svar fram på eftermiddagen och det har ju framskyttat att man skall vara ganska flexibel i sin arbetstid. Om man har någon amerikanare som man har nära samarbete med så får man kanske skjuta på sin arbetstid. Man kanske får börja tio, elva och jobba eftermiddag, kvällen så att man då jobbar samtidigt. Det är inget bestämt utan helt frivilligt, det har framkommit att det är ett problem när man inte jobbar samtidigt.

Det går mycket bra för Amtronics Elektronik under det första året för det nya företaget. Det är en stark tillväxt på marknaden för företagets produkter och försäljningen och orderingången ökar mycket kraftigt. VD nämner i en personaltidning att orderingången har ökat med 75 procent på 12 månader. Marknadsandelen för den viktigaste produkten som är det viktigaste affärsområdet är drygt 50 procent. För året 2001 ökar orderingången med 50 procent enligt vad VD nämner i en personaltidning. Han skriver också att man har kunnat utnyttja synergier med Amtronics bland annat i form av lägre priser när man köper från underleverantörer eftersom Amtronics Elektronik kan använda sig av Amtronics rabatter. Diskussioner förs om man kan samarbeta kring gemensamma försäljningsnät. Flera tekniska samarbeten pågår också. VD upprepar i en personaltidning att det har varit ett hårt tryck på dem som jobbar på ekonomiavdelningarna, eller finansavdelningarna, som han kallar dem.

Det har varit en baksida som påverkat våra företags finansiella avdelningar eftersom två ytterligare bokslut har gjorts och mycket finansiell rapportering. Men vi är igenom nu och kommer snart tillbaka till våra normala rutiner.

En kollektivanställd vittnar om att arbetstempot har ökat, dels för att företaget växer och säljer allt mer, men också för att integrationen kräver resurser.

Det bara väller in order, det har fyllt nästan två tredjedelar av vår orderstock för nästa år och vi har inte ens påbörjat nästa år. Att det finns folk som är med i de här integrationsgrupperna gör inte det hela lättare, affärsområdeschefer blir påverkade av de nya ägarna.

Det får inte gå för långt nu, just nu tror jag folk känner att det ändå har legat på en acceptabel nivå, men jag kan ändå känna att folk känner mer och mer att "nu räcker det". Det handlar inte om att folk plockar ut så fruktansvärt mycket övertidstimmar, det är alltid några få som gör det men det handlar om hur mycket man gör när man är här. Är man här sina åtta timmar så kanske man hade det där femtonprocent glappet, men det finns ju inte, det är fullt ös hela tiden.

Tillväxt av både försäljning och vinst är mycket viktig för Amtronics. Det införs i Amtronics Elektronik ett nytt hårdare fokus på tillväxt som är en del av det sätt som man arbetar på i Amtronics. Tillväxt kombinerat med sparsamhet och bibehållen och helst högre vinstnivå, berättar en intervjuperson.

De har tillväxtkonferenser, nåt liknande som man kallar affärsplanering på nåt sätt. Där sätter man inte några begränsningar i den nuvarande verksamheten utan man målar upp scenarios som är rent tillväxtorienterade utan att sätta några begränsningar i den nuvarande organisationen eller budgeten. Sen har man något som heter profitplanering som är mer knutet till nuvarande verksamhet hur mycket profit man kan generera, så de verksamheterna bedrivs parallellt med all den övriga verksamheten. Utifrån det så tror jag att mycket av målen som trycks ner sätts.

Tillväxt och lönsamhet är alltså de två saker som hela tiden lyfts fram i styrningen från Amtronics som ordnar konferenser för att se till att detta planeras för. Under en tillväxtkonferens för dotterbolagen i gruppen går man under två dagar igenom en rad tillväxtfrågor med en kritisk koncernledning, berättar en yngre mellanchef.

Man går igenom tillväxtstrategierna i bolaget, hur ska vi växa och hur mycket och vad måste vi göra? Vad måste vi implementera för att det skall lyckas? Man går igenom det inför en mycket kritisk publik som består då av VD och ledning och som är väldigt utmanande och provokativ. Det här tillfället är en ganska kritisk granskning och utmaning av de här strategierna som man har kommit fram till. Det här tas på väldigt stort allvar och månaderna innan är många upptagna med detta.

VD kommenterar i personaltidningen den första tillväxtkonferensen för Amtronics Elektronik. Man diskuterade då tillväxtmål för de kommande fem åren.

Tillväxt stöds av våra ägare på ett sätt som vi inte har varit vana vid tidigare. Amtronics ledningsgrupp besökte oss och reviderade målen och hjälpte oss genom konstruktiv kritik och genom att dela med sig av sin erfarenhet av år av framgångsrik tillväxt.

Detta nya sätt att styra verksamheten får effekter i Elektronikföretaget över tiden. Den yngre mellanchefen berättar att man anpassar sig till det nya sättet att styra.

Det smittar av sig direkt, vi hade en sån growthplanning tillsammans med deras ledningsgrupp för en månad sen och vi gick igenom strategierna och fick en hel del mothugg och en hel del uppgifter att ta fram alternativa lösningar och ta fram förslag på. En del kommer att avhandlas och implementeras i faktiska förändringar, så det påverkar.

Införandet av en ny rapportering av nya nyckeltal kopplar flera intervjupersoner till att High Tech är börsnoterat i USA och att det medför hårdare krav. En mellanchef berättar.

Det ska rapporteras in för att börskursen inte skall dippa, och det skall visas bra siffror och så blir det piskan på alla neråt för att det skall visas i rätt tid och på så vis har det betydelse.

En annan mellanchef gör liknande tolkning.

Jag kan tänka mig att det beror på att företaget är noterat på NYSE. Den amerikanska marknaden har ju andra rapportkrav, de har satt sig i den sitsen att de vill ha den här informationen varje månad för att kunna tillgodose marknaden med information nåt i den stilen. Sen är det väl en väldigt världsspridd organisation som har andra krav på att hålla koll på vad som händer ute i världen.

Det är nog periodiciteten på rapporteringen där det amerikanskt börsnoterade skiljer sig från svenskt. Teknikkoncernen var ju noterad på Stockholms fondbörs och var väl även inne på amerikanska marknaden. Jag kan tänka mig att snabbheten är mycket tydligare i ett amerikanskt bolag än vad det är i ett svenskt börsbolag där man skall väldigt snabbt komma ut med information till marknaden. När vi tidigare gnölade om att vi hade bara tio, tolv dagar på oss att stänga ett årsbokslut så har vi fem dagar nu.

En yngre chef kopplar också intresset för tillväxt och lönsamhet till börsnoteringen.

De måste för att höja sitt börsvärde påvisa den här tillväxten. De två saker de måste påvisa är förväntad tillväxt och de måste ha hygglig avkastning på det de gör.

Det är också en skillnad i hur budgeten tas fram. Tidigare tog man fram dem tillsammans i organisationen. Nu är det mer av att man får dem tilldelade, säger en person på ekonomiavdelningen.

Om det finns någon skillnad i det sedan tidigare i sak så kanske man byggde upp en budget underifrån och sen så trimmades den in på den vägen härifrån. Nu är det mer att det kommer uppiifrån och trycks ner mål så att säga. Utifrån den här kontinuerliga, eviga tillväxten som de ser framför sig för bolag i sin grupp så trycker man väl ner mer de målen än att man bygger upp dem, samtidigt så får det samma sluteffekt. Man diskuterar ju ändå möjligheterna och rimligheterna i dem och där tror jag att det finns ett diskussionsutrymme, det är väl lite skillnad i kulturen.

På Amtronics beskriver man den ökade finansiella kontrollen som en förbättrad affärsmannamässighet som ska kombineras med innovationsförmåga och entreprenörskap. En av de högre cheferna ser det som en naturlig del av verksamheten inom Amtronics och High Tech och säger att det ger en god disciplin.

Jag kanske inte reagerar på det längre för jag har varit en del av det så länge. Men jag tänker på det förstås och jag tycker att det driver fram en bra disciplin. Du hamnar inte i en situation där du dubblar dina intäkter men inte ökar din vinst alls. Folk tänker hela tiden på hur man, ett steg i taget, kan tjäna mer pengar.

Till sist måste jag ändå tro att en del av det finansiella runt marginaler och så är bra. Det adderar ett överdrag av affärsmannaskap till ekvationen som är positivt.

Han beskriver den finansiella styrningen som ett lager av finansiell orientering och tänkande som ständigt ligger över verksamheten och omsluter och täcker den. Det är detta lager av finansiell orientering som nu läggs över Elektronikföretaget. Det är en stor omställning för Elektronikföretaget, enligt intervjupersonen.

Vi har haft nästan 15 år att lägga detta ovanpå innovationsförmågan och entreprenörskapet och vi har haft tid på oss att lägga över detta finansiella fokus, men för dem är bara i början att lära sig detta. Jag tycker att det finansiella överdraget är bra. Frågan är alltid här om High Tech är för sifferorienterade och att vi kunde ha vuxit snabbare om de varit lite mer medgörliga och samma konversation kan nu komma på Elektronikföretaget när de upplever detta finansiella överdrag som läggs över dem.

Flera av de vi intervjuar upplever också en ökad hierarki efter förvärvet där Amtronics upplevs ha en mer hierarkisk och byråkratisk organisationsform än Elektronikföretaget. Man måste använda tjänstevägsprincipen, alltså att respektive chef tar frågor med den chef som är på motsvarande nivå, en underanställd kan inte gå förbi en överordnad, berättar en av de vi intervjuar.

Jag pratade med en tjej som var så trött på detta för det är hon som har hand om detta område och hon vet vad det handlar om, och lik förbaskat så skickar den här amerikanska personen hela tiden saker till hennes chef som i sin tur får vidarebefordra till henne. Så svarar hon tillbaka och nästa gång är det samma sak igen, det måste gå varvet via överordnad fast han kanske inte har en aning om de frågorna som personen ställer och det tyckte hon var jättejobbigt "jag är så trött på det här, det är inte klokt" sa hon, det är en sån sak som jag tror kommer att vara svårt.

En annan intervjuperson vittnar om samma sak.

Flera nivåer, de måste fråga sig själva innan de kan ta ett beslut. Det är svårt att få ett rakt besked på telefon direkt. Det är stor skillnad hur vi fungerar i alla fall. De har en matrisorganisation där vi tillhör en grupp som är Europa, Middle East och Africa och nästan alla som man pratar med har en väldig respekt för moderbolaget i USA. Jag skall inte säga att de är rädda för dem men inte långt ifrån. Även om man blir förbannad så visar man inte det uppåt, man reagerar inte på det.

På Amtronics förklarar en högre chef skillnaden med att Amtronics och High Tech är ett så mycket större företag och att det därför blir krångligare att göra saker. Det är fler personer att prata med än tidigare när Elektronikföretaget skötte sig själv, vilket man hade frihet att göra inom Teknikkoncernen.

I Sverige gör en person en rad olika arbetsuppgifter, medan här är det antagligen fyra olika personer som gör olika delar av det jobbet. Det är mer specialiserat. De behöver koordinera sig emellan och därför är det vissa övergripande saker förknippande med denna specialisering. När jag pratar med folk i Sverige så tycker de att vår organisation är förvirrande med många personer som man måste prata med för att kunna göra saker. Det är lite hårdare uppstyrt här och det kan vara svårt att ändra på saker utan att prata med många

Det är vad jag skulle säga är skillnaden mellan ett litet och stort företag. De kommer från ett litet företag så det är en liten kulturkrock här vad gäller förväntningarna på vad man kan göra och hur man gör saker.

Det finns också en skillnad i organisationskultur som en del medarbetare i Elektronikföretaget upplever. Man ska vara mer direkt och tydlig i den amerikanska delen av organisationen än den svenska, berättar en yngre högre placerad person som arbetar med utvecklingsfrågor.

Det är en mer direkt kultur där, eller ja, jag kan nog tycka att hos dom är man ibland mer direkt i tex ett möte om man inte håller med eller så är man mycket snabbare på att säga: "jag tycker det var fel" eller till och med börjar skrika att "det här är helt åt helvete" Här är vi mycket mer indirekta.

De är ju mer direkta, men samtidigt skall man vara ganska trevlig. Man får inte ha en för hög attityd, men får inte vara dryg, det är kanske fel ord, men man skall inte vara stöddig. Man skall vara som alltid ganska resultatfokuserad och drivande.

Denna medarbetare har börjat anpassa sig till det nya sättet att vara och försöker själv vara mer direkt och säga ifrån tydligare, berättar han.

Vi hade ett möte här för några månader sen där jag rök ihop med en av amerikanerna så att det stod härliga till och det händer på varje möte. Precis då så kom det in en annan kille från Elektronikföretaget i mötet och han blev bara så här "va, vad är det som händer." En sån grej hade varit, inte otänkbar men extremt sällsynt här, en sån argumentation som vi hade här. Den typen av kulturfrågor jobbar vi inte med. Han blev alldeles tyst och visst, det tar ett tag att vänja sig vid det.

Det tycker jag är en kulturgrej, jag ska ta någon sorts personlig träning eller presentationsteknik i USA. För de framför saker på ett annat sätt och de är inte riktigt så ödmjuka i hur de beskriver den egna kapaciteten, de är kaxiga.

Jag anpassar mig mer och mer. Jag blir mer direkt, att jag blir mer kanske inte aggressiv men mer kaxig kanske, däremot är man ju den man är ändå.

Precis före förvärvet hade man på Elektronikföretaget inlett ett arbete med att ta fram gemensamma värderingar. Detta arbete avslutades efter att förvärvet var genomfört. Värderingarna diskuterades vid respektive avdelning och sedan också vid en större företagsdag. Detta är något som VD kommenterar i en personaltidning.

Vi inom föräldraföretaget har diskuterat värden från utgångspunkten att de ska stödja tillväxt. Värdena som vi har enats om samlas under följande rubriker: Vinnaranda, Kundorientering, Framtidsorientering, Samarbete, Kostnads-medvetenhet och Djärvhet. Dessa värden har vi diskuterat med alla anställda inom föräldraföretaget. Vi tar inte för givet att de gäller även för affilierade företag. Först måste de diskuteras på samma sätt som vi har gjort för att få acceptans för alla anställda. Alla chefer på dotterföretag

kommer få information och ha möjligheten att diskutera och göra ändringar så att det passar dem.

Amtronics hade sedan tidigare tagit fram värden i organisationen som ska stödja tillväxten i företaget. De värden som man på Amtronics har är: Ständig förbättring, Ärlighet, Prestation, Uppskattning, Respekt och Samarbete. Elektronikföretagets värden är alltså: Vinnaranda, Kundorientering, Framtidsorientering, Samarbete, Kostnadsmedvetenhet och Djärvhet. Det gick bra för Amtronics att Amtronics Elektronik arbetade med dessa värderingar. En högre chef på Amtronics var med och diskuterade dem med anställda på konferensen, berättar en intervjuperson som arbetar på personalavdelningen.

Amtronics har ju också värderingar och det är inget som motsäger varandra, de tycker det är bra. De var här på den här företagsdagen. Det passade rätt bra för att vi hade den gemensamma tillställningen på fredagen så att han passade på att komma och gick runt i grupperna och pratade med alla anställda i princip under eftermiddagen. Han är verkligen högsta hönset, så det uppskattades av alla, det var ett smart drag, han var med och diskuterade värderingar i de olika grupperna.

Samtidigt påpekar intervjupersonen att man har rätt att hålla sig till sina egna värderingar.

Jag tror man måste jobba med det själv för att det skall få någon betydelse för mig när jag jobbar och för min grupp. Det kan ju ha olika betydelse för olika personer som jobbar här internt också men ändå att det finns en ram för att det här är något som vårt företag står för och det är ingen annan som kan komma från USA och säga att så här ska ni tycka. Det är dom medvetna om att så är det.

Två år efter affären fortsätter tillväxten att vara mycket hög, i snitt 25 procent per år de senaste två åren. Enligt årsredovisningen för det brutna räkenskapsåret 2001/2002 omsätter företaget 800 miljoner kronor och har en vinstmarginal på drygt 15 procent. Det är alltså en kraftig förbättring jämfört med tiden för förvärvet. Omsättningen har ökat med 300 miljoner och vinstmarginalen med 5 procentenheter. Kassaflödet är kraftigt positivt och uppgår till nästan 100 miljoner. Det är 370 anställda inom Amtronics Elektronik, jämfört med runt 300 vid förvärvstidpunkten.

Två nya produkter lyfts fram i årsredovisningen som att ha lanserats under räkenskapsåret, båda beskrivs som tekniskt mer avancerade än de som fanns innan. Den ena produkten sägs vara en ny generation av en tidigare produkt med högre prestanda. Den andra produkten vänder sig mot en ny kundmarknad. VD nämner i en personaltidning att man siktar på en orderingång på en miljard under året. Amtronics Elektronik överträffar de tillväxt och vinst mål som satts upp, liksom den budget som har gjorts upp.

Två år efter affären blir också växtvärken ett allt större problem för Amtronics Elektronik. Många anställda klagar på det höga arbetstempot. Klagomålen handlar dels om att det är mycket att göra och dels om att det är jobbigt med förändringarna som kommer från det nya ägandet. Sjukfrånvaron ökar och det blir ett så stort problem att läkare kopplas in. I ett specialutskick på svenska i personaltidningen riktat mot de anställda i Sverige kan man läsa om detta. I detta blad skriver en av de svenska mellancheferna en artikel som handlar om stress.

Många på företaget känner sig stressade just nu och det finns ett antal orsaker till det. Några anledningar är att företaget lider av växtvärk just nu. Det nya ägandet har inneburit nya rutiner och ny rapportering. Två nya produkter har utvecklats och informationsmängden ökar ständigt.

En arbetsmiljöundersökning har visat att arbetsbelastningen är hög och därför ska ledningsgruppen för Amtronics Elektronik sätta in stressförebyggande åtgärder. Man ska bland annat vara mer generös med beröm och ha en ökad delegering för att visa förtroende. Det införs också nya regler för användandet av mail. Mail ska bara innehålla fakta, inte personangrepp och ska inte ersätta personlig kontakt utan enbart användas när personlig kontakt inte är möjlig. Även VD kommenterar detta i sin spalt i samma nummer av personaltidningen.

Vi ska inte förneka att en del av våra anställda tycker att stressnivån är för hög, trots att den mesta av stressen är positiv eftersom den kommer från företagets framgång. Vi vill ju alla vara en del av ett vinnande lag.

Vi måste fortsätta att stå på tå och hålla humöret uppe. Aldrig säga nej till en order på grund av för lite resurser. Vi håller på att anställa mer folk för att lätta på arbetsbördan. Det är också viktigt att förbättra våra rutiner och anpassa organisationen och ansvarsområdena så att det passar ett företag som blivit en av de största spelarna på marknaden.

Det sker inga stora förändringar av lönestrukturen i Amtronics Elektronik med den nye ägaren. Enligt flera intervjupersoner är lönestrukturen i stort sett densamma med ganska små löneskillnader mellan befattningar. Det betalas ut resultatlön till de anställda en gång om året, om företaget har nått vissa mål. Eftersom det går bra, så brukar företaget nå sina mål och därför brukar också denna resultatlön betalas ut varje år. Den är i stort sett på samma nivå år för år, runt 20 000 kronor per person, för alla anställda oavsett befattning. Undantaget är vissa försäljare som har en större andel rörlig lön kopplad till hur mycket de säljer. En mellanchefer på personalavdelningen menar att man inte vill ha ett system med större löneskillnader mellan anställda, vilket är vanligt i amerikanska företag.

Jag har inte känt att det ska påverka oss utan vi har vår lönebildning och vår struktur som vi måste fortsätta att jobba efter, vi kan inte tänka "jaha, nu är det amerikanskt". Vi är ändå i Sverige och har svenska lagar och avtal som vi måste följa. Vi tittar på marknaden runt omkring för att kunna rekrytera det folket vi vill och vi behöver ligga på rätt nivå. Rätt nivå vet

bara vi vad det är för någonting, det kan inte nån annan komma och säga något om, vi får stå på oss om de tycker någonting.

Det är en fortsatt stark koncentration på marknadsföring och försäljning och att öka tillväxten av försäljningen. Amtronics Elektronik börjar i större utsträckning använda sig av Amtronics försäljningsnät. Det gör att man når nya kunder och nya marknader med Amtronics Elektroniiks produkter. Det ställer högre krav på Amtronics Elektronik, berättar en högre mellancheef.

Det är ju helt klart en väldigt krävande sälj- och distributionsorganisation jämfört med vad vi är vana vid. Det ställs större krav på hur vi lanserar nya produkter och det stöd och support vi ger till vår säljorganisation och hur vi packar vårt produkterbudande.

Koordineringen med en större organisations försäljningsnät kräver också en bättre planering och administration, säger den högre mellancheffen.

Det ställer helt andra krav på hur vi koordinerar det och tidigare hade vi en större flexibilitet när man introducerade en produkt så kunde man tillåta sig att vissa saker inte var helt färdiga, för att man kan ändå hantera det i en liten organisation. I en stor organisation är det totalt omöjligt.

På Amtronics menar man att detta var en av anledningarna till att Amtronics ville köpa Elektronikföretaget, möjligheterna att hitta synergier genom att samordna försäljningen. Tanken var hela tiden att göra köpet lönsamt genom att öka Elektronikföretagets försäljning, berättar en av de högre cheferna på Amtronics.

High Tech tenderar att köpa företag som är bäst i klassen och försöker få tillbaka sina pengar genom att hitta synergier på marknadssidan av ekvationen. Det är fallet med Elektronikföretaget, man arbetar med distributionskanalerna, där är synergierna. Vi köpte dem inte för att laga dem. De är bra och de använder våra försäljningskanaler.

Den amerikanska tillhörigheten märks över tiden i högre utsträckning i Amtronics Elektronik. Det finns nya lagar och regler att anpassa sig till. I personaltidningen nämns förbud för eventuell export av produkter till Nordkorea och Kuba. Det införs också hårdare regler för att kontrollera vem som är slutanvändare av produkten. Amtronics Elektronik får inte sälja en produkt om man inte vet vem som är slutanvändare. En intervjuperson, en högre projektledare, säger att det märks att Amtronics Elektronik är en del av stort amerikanskt företag.

Viss amerikansk lagstiftning; liabilitylagstiftning, exportlagstiftning, där har vi fått införa en del rutiner och annat som vi inte hade tidigare. Därmed inte sagt att vi bröt mot den tidigare, men vi har blivit mer systematiska och noggranna och en mer träffsäker administration för att hantera det här.

Vi har blivit lite mer av ett storbolag i den bemärkelsen att vi har ett större administrativt regelverk att hålla oss inom eller att "supporta". Det är en

mer systematisk approach till saker och ting, som kommer av den stora organisationen och den amerikanska kulturen, lagstiftningen och affärsverksamheten i största allmänhet.

Amtronics har regler för företagsetik som införs även på Amtronics Elektronik. Den etiska koden är något som är gemensamt inom alla High Techs divisioner där ju Amtronics är en del. Det är High Tech som driver arbetet med koden och ser till att alla inom koncernen följer den. Intervjupersoner på Amtronics berättar att koden har funnits under många år inom Amtronics och High Tech men att den har byggts ut för några år sedan som en effekt av de amerikanska företagsskandalerna och införandet av den nya lagen i USA, Sarbanes Oxley Act.

Vi har alltid haft ett etikprogram som vi skrev under varje år. Programmet har växt en del sedan det som hände kring Enron och sådant. Det har blivit ett ökat fokus nu, men det har alltid varit en tradition att skriva under koden varje år. Så länge som jag kan komma ihåg har vi haft detta.

Den etiska koden som införs inom Amtronics Elektronik är en liten skrift med regler i A5 format som delas ut till anställda och som man ska ha en genomgång av och uppdatera någon gång varje år. Anställda i Industristaden reagerar på att den är lite för amerikansk samtidigt som den är ett bra stöd, enligt en intervjuperson.

Ingen gör någon större issue av dem om jag uttrycker det så. Oavsett var den hade kommit från så finns det folk som hade ifrågasatt en sådan här etikhandbok tror jag. Ett svenskt bolag hade kanske inte kört den med det utseendet fullt ut så att säga. Det finns något inslag just av att den är amerikansk.

Det är en genomgång på den varje år, innehållsmässigt, den ska gås igenom. Det finns utbildningsprogram. Det finns klara rutiner hur personalen kan rapportera om de finner avvikelser mot sin etik. Ur den synpunkten tror jag att det finns en större medvetenhet om etiken. Jag säger inte att det är ett problem ur min synvinkel. Vi är så fokuserade på vissa etiska frågor där vi har haft ett ställningstagande och som inte bör hänga i luften. Det blir som ett stöd också.

I och med att amerikanska chefer har stoppat sanden i syltburken och ställt till det för oss så åker vi på att genomföra massa etik program. Det kan vara ena sidan, den andra är att jag tror att det trots allt är bra för oss att strukturera upp tänkandet, i och med att vi finns på en internationell marknad.

Samma person som tidigare berättade att han ändrat sitt beteende till att vara mer direkt för att inte bli överkörd vid möten, berättar när vi träffar honom något år senare att han fortsätter med den stilen.

Jo, det har fortsatt. Det beror delvis på det direkta och delvis på att kör du igång en ny verksamhet i en befintlig organisation, där har du inget gratis, du får kämpa för allt du ska få gjort. Jag tror att många upplever mig som

jobbig och krävande, eller det vet jag att många upplever mig personligen som "the pain in the ass" och det beror delvis på kulturen och att det är nya kravställningar som kräver viss "push" för att implementeras. Man får ju passa sig lite också, man får ju inte bli uppfattad som besvärlig för då får man ingenting gjort heller. Men visst är det skillnad.

Eftersom det går så bra för Amtronics Elektronik kommer ledningen ganska bra överens med de nya ägarna. Man har en hög status inom koncernen, säger en högre mellancheef.

Den är hög, absolut. Därför att det har gått bra sedan de köpte upp oss. Vi får sköta vår business på det sättet som vi tycker är rätt och vi har lättare att få gehör för det vi vill göra. Vi har lättare att attrahera kapital för vidareutvecklingar. Det är bara positivt. Statusen är så hög den kan vara.

Det tillkommer ny typ av samordning över tiden mellan Amtronics och Amtronics Elektronik. Bland annat så börjar man arbeta med ett nytt system för inköp som är baserat på Internet där anbud kan läggas in från leverantörer via Internet. Det systemet är framtaget och initierat av Amtronics. Tanken är att detta ska leda till lägre inköpspriser genom att leverantörerna kan se varandras bud och då förhoppningsvis sänker sitt pris för att få ordern.

Det blir också något lättare med tiden att hantera det nya sättet att rapportera, speciellt för ekonomiavdelningen som hade det extra jobbigt i början, när det nya sättet att arbeta skulle införas. Det säger en intervjuperson som arbetar på ekonomiavdelningen.

Det mesta har väl börjat ramla på plats ganska bra vad gäller redovisning. Vi kom ju in i hetluften rätt så tidigt. I och med att man gjorde due diligence och så. Sedan är ju Amtronics ett väldigt rapportstyrt företag, ett processstyrt företag. Nu har vi varit igenom det här i tre fulla år, gått igenom olika aktiviteter som Amtronics driver. Vi börjar komma in i dem mer och mer. Det tog väl nästan två år innan vi hade gjort en bra plan för året. Efter de två första åren som var rätt jobbiga så har vi kommit i ett fortvarighetsstillstånd på något sätt.

Han anser också, till skillnad när vi träffade honom efter att förvärvet just hade skett, att det är ett bra sätt arbeta på som Amtronics gör. Han skulle själv ha arbetat på samma sätt om han fick en högre chefsposition.

Ja, det är nog en förutsättning för att överleva höll jag på att säga. Jag ser inte något jättenegativt i det. Det är bara ett mera adekvat och uppstyrt sätt. Så jag ser inte något större problem med det. Men man blir ju lite amerikaniserad i sitt uttryckssätt och just i det här med målstyrningen, samtidigt så har man ju sett att det ger väldigt bra utdelning också, att jobba på det sättet. Vi har fått bra snurr på många av våra nyckeltal genom att jobba på det sättet som de har gjort. Sedan kan man säkert göra det på andra sätt också. Men jag tror ändå att mycket av det här tankesättet har

hjälpt oss en hel del. Det är inte enbart av ondo, sedan kan ju vissa saker upplevas absurda. Men man får ta det också.

Sedan får man ju försvenska det lite för att det ska passa in i organisationen. Men som det är nu i alla fall så har vi väldigt bra arbetsklimat på ekonomiavdelningen, folk har anammat det här sättet att jobba på och det flyter på bra.

Amtronics Elektronik nyanställer personer kontinuerligt. Bland annat tar man in folk från ett annat företag inom Amtronics sfären som också finns i Sverige. Under 2003/2004 ökar antalet anställda i Sverige med ett tjugotal. Det nya våningsplanet med produktion gör också att verksamheten vuxit i Industristaden. Men det hade kunnat vara annorlunda om inte det hade varit en så stor efterfrågan på marknaden för produkterna, säger en intervjuperson på ekonomiavdelningen.

Orsak och verkan hänger väldigt tight ihop. Skulle man inte hålla lönsamheten så kräver de direkta insatser som gör att man håller lönsamheten, även om volymen går ned då. Det är antagligen uppsägningar eller utflyttningar. De är väldigt snabba på det.

Jag har sett det på ett av deras företag i USA. De hade problem för ett par år sedan och direkt var det neddragningar och de lyckades hålla lönsamheten. De säger att det var tufft också.

Amtronics Elektronik har successivt bytt leverantörer till att mer arbeta med leverantörer i lägstkostnadsländer. Der rör enligt intervjupersoner bland annat leverantörer av kretskort där Elektronikföretagets tidigare leverantörer har förlorat uppdrag till konkurrenter i Asien. Det var en process som startade redan före förvärvet, men den har förstärkts genom Amtronics som har billiga avtal, berättar en mellanche.

Ja, vi får ju avsevärt bättre avtal med Amtronics leverantörer som är certifierade så vi slipper göra mycket av det initiala kontrollarbetet av nya leverantörer. Bättre betalningsvillkor och så vidare. Vi försöker ta dem där vi har nytta av det och där det funkar för oss då. Vi köper inte allting rätt upp och ned. Det har varit acceptans för det också då.

Det är Kina, Malyasia, Indien, det är mer utvecklingsresurser. Ryssland, det är också utvecklingsresurser. Produktutvecklingen, hårdvara och mjukvara utveckling, det finns mycket billiga ingenjörer om jag uttrycker det så i de länderna.

Vintern 2004 så skulle det gamla namnet och varumärket ha försvunnit helt men Amtronics bestämmer sig för att förlänga tiden och betala till Teknikkoncernen för att få använda namnet i ytterligare några år. Namnet kommer alltså under ytterligare en tid att vara Amtronics Elektronik. I slutet av bokslutsåret 2003/2004 var det 420 anställda totalt. Omsättningen var nästan en miljard kronor, 954 miljoner kronor. Vinstmarginalen var nästan 18 procent. Så tre och ett halvt år efter förvärvet har omsättningen i stort sett fördubblats. Vinstmarginalen har ökat från runt 10 till 18

procent vilket fått vinsten att mer än tredubblas från runt 50 till 170 miljoner. Antalet anställda har ökat med mer än 100 personer, från lite över 300 till 420 personer. Den allra största delen av förbättringen har skett genom en organisk tillväxt. Försäljnings- och vinsttillväxten har varit mycket hög och ekonomiskt har alltså de första åren varit en stor framgång för Amtronics Elektronik. Flera intervjupersoner, inklusive VD, säger att Elektronikföretaget inte hade vuxit på samma sätt utan Amtronics som ägare. Även från Amtronics sida är man mycket nöjd med förvärvet som beskrivs som exceptionellt lyckat, där Amtronics Elektronik alltid överträffat målen av försäljnings- och vinsttillväxt. Hösten 2005 bjuder Amtronics Elektronik de anställda på fest i fina lokaler nere vid hamnen i Industristaden för att fira att företaget nått en miljard kronor i försäljning. Flera av de högsta cheferna från Amtronics är med och firar.

6.4 Konsultföretaget

6.4.1 Inledning

Denna fallstudie illustrerar situationen då ett mindre svenskt företag köps upp av en stor global börsnoterad koncern. Fallstudien liknar den om Elektronikföretaget. Konsultföretaget är verksam inom konsultbranschen och producerar undersökningar med tillhörande konsulttjänster. Här kan vi studera vad som sker när ett totalt maktövertagande äger rum och när den svenska organisationen inkorporeras i den nya koncernens struktur och arbetssätt. Det köpande företaget är brittiskt, Globalkonsult, och ingår i en mycket stor kommunikationskoncern som är börsnoterad i USA och i Storbritannien, Intcom. Detta företag beskriver sig som globalt men har sitt säte i London och är på så sätt brittiskt. Många av de dotterbolag som ingår i koncernen är dock några av världens mest kända inom kommunikation och många av dem är amerikanska eller har en stor verksamhet i USA. Så man kan beskriva Intcom som ett anglosaxiskt företag med en stor del av sin verksamhet i USA och Storbritannien. De största aktieägarna är också amerikanska och brittiska. Ägandet är spritt och består främst av institutionella ägare och Intcom befinner sig sålunda alltså på marknaden för att konkurrera om de internationella kapitalplaceringarnas pengar. Konsultföretaget däremot har en svensk historia. Det startades av entreprenörer, har funnits under några decennier och vuxit sig större över tiden och medverkat i några olika konstellationer. Konsultföretaget var före förvärvet en del av ett medelstort företag som var börsnoterat i Sverige men det företaget var inte utsatt för den internationella kapitalmarknadens tryck på samma sätt som det globala börsnoterade företaget Intcom är.

Fallstudien är till stor del en ”innanför väggarna” studie av den svenska verksamheten. Vi har intervjuat medarbetare på olika nivåer i företaget, några av dem är yngre och har lägre rang i organisationen. Några av dem är äldre och verkar som mentorer och några av dem är chefer. Det är alltså en bred blandning av intervjupersoner som vi har intervjuat och fallstudien ger såväl en medarbetarsyn på förändringarna som en beskrivning av hur de högsta cheferna har uppfattat förändringarna.

6.4.2 Före förvärvet

Konsultföretaget grundades i mitten av 1950-talet av en entreprenör. Han sålde det i sin tur vidare i slutet av 1960-talet till en annan entreprenör. Under de första årtionena beskrivs bolaget vara som ett familjeföretag. I början var det bara en handfull anställda och man startade i mindre källarlokalerna i utkanten av Storstaden. Företaget blev tidigt allmänt känt. En av Konsultföretagets mest kända produkter, en undersökning, härstammar från denna tid och får ofta när den publiceras stor betydelse som underlag för samhällsdebatten i Sverige. Tidigt kom därför Konsultföretaget att förknippas med det nationella och upplevdes av vissa som en svensk samhällsinstitution snarare än som ett privatägt konsultföretag. I mitten av 1980-talet förvärfvas Konsultföretaget av en tredje privatperson och någon tid efter det tillförs en ny verksamhetsgren genom en fusion med ett annat mindre konsultföretag som drevs av en känd akademiker. Nu expanderar företaget och fler typer av undersökningar tillkommer. Man bygger ut konsultdelen av företaget som komplement till undersökningsdelen. Flera av kunderna är svenska organisationer, såsom arbetsgivarföreningar och fackförbund.

Flera av de tidigare cheferna hade ett förflutet inom det akademiska. Den andra och tredje ägaren av företaget var både akademiska forskare. De var författare och debattörer. En del av Konsultföretagets analysmodeller och mätningar hade utvecklats i ett samarbete med den akademiska världen och det hade under åren funnits en relation mellan företaget och akademien. Ägarna deltog i samhällsdebatten kring sociala frågor och var relativt kända via media. Företagets strategiska planering och omvärldsanalys var frågor som Konsultföretagets chefer och grundare var experter på. En del undersökningar som Konsultföretaget sålde, rörde relationen mellan företag och intressenter. Den tredje ägaren har gjort sig känd som en debattör kring företagets ansvar och strategier. I böcker framhäver han bland annat att vinst inte kan vara det allenarådande för ett företag att fokusera på, värderingar och principer är också viktiga. En kompromissmodell föreslås som både tillgodoser en hög vinst men också behovet för företaget att följa vissa principer. Företagets sociala ansvar betonas. Den kände akademiker som kommer in genom sammanslagningen med ett mindre konsultbolag är forskare och debattör inom företagsstrategier. Han, liksom några andra av Konsultföretagets chefer, befann sig i samma nätverk som några av de svenska forskare som arbetade med intressentmodeller, bland annat Eric Rhenman. Denna grupp av tidiga ägare och entreprenörer beskrivs av intervjupersoner vara skeptiska till det amerikanska finansiella sättet att se på företag.

Konsultföretaget var under lång tid ett ganska litet företag. Man hjälpte varandra med det mesta och man skulle kunna många arbetsuppgifter. Konsultföretaget beskrivs som icke-hierarkiskt med liten byråkrati, berättar en medarbetare som var med då.

Alla skulle kunna allting, vilket var lite överdrivet tycker jag, men så var det. Alla skulle kunna programmera, alla undersökningsledare, som det hette då, alla skulle kunna programmera, alla skulle kunna sälja, alla skulle kunna skriva.

Det har präglat Konsultföretaget, den där direktheten, den där väldigt minimala byråkratin.

En ung projektledare som anställs före förvärvet vittnar också om en decentraliserad organisation där varje affärsområde i stor utsträckning skötte sig själv och där det var fritt fram att ta egna initiativ.

Det var ganska öppet. Man kunde ta för sig om man ville. Det är ju också en personlighetsfråga. Jag ser inga begränsningar så där. Utan där jag tycker att det är kul, där är jag med. Det var en ganska platt organisation, tyckte jag då.

Man kunde gå in till chefen och säga: "Du, jag tycker så här..." eller "Jag har ett förslag, kan vi inte göra så?" Jo, ok.

Det är en varierande lönsamhet för Konsultföretaget de första åren. Vissa år är bra, andra år är mindre bra. Intervjupersoner berättar om ett tillfälle då de anställda utan bråk gick med på att sänka lönerna med 10 procent för att företaget skulle klara sig. I mitten på 1990-talet köps Konsultföretaget upp av ett svenskt börsnoterat företag och slås organisatoriskt samman med ett av det företags affärsområden. I slutet av 1990-talet börsnoteras affärsområdet som Konsultföretaget tillhör. Största ägare av de noterade aktierna är då ett större svenskt investmentbolag och några stora aktiefonder. Försök görs för att förbättra vinsten och öka tillväxten och yngre personer från universitet och högskolor anställs. Konsultföretagets vinst var låg i förhållande till omsättningen. Vinstmarginalen var runt 8 procent under mitten på 1990-talet, men sjönk sedan ned till runt 2 procent i slutet av 1990-talet. Tillväxten var måttlig, runt 5 procent de sista åren av 1990-talet. Efter ett tag bestämmer sig ägaren för att Konsultföretaget är till salu. Det tillhör inte längre de områden som säljaren ska satsa på framöver, vilket meddelades offentligt i årsredovisningen för 1999. Istället är det ett annat affärsområde med högre tillväxt som det ska satsas på framöver.

Säljaren, Konsultkonglomerat, hade inte tillräckligt med kapital att satsa på att Konsultföretaget skulle växa genom att köpa andra företag. Att expandera geografiskt genom förvärv och allianser hade varit för dyrt för Konsultkonglomerat. Konsultföretaget hade börjat få fler stora internationella kunder och ledningen för Konsultföretaget ville att företaget skulle bli än större och växa mer internationellt. De ville kunna erbjuda internationella lösningar för de stora svenska företag som var Konsultföretagets kunder. Kunderna ville arbeta med ett stort konsultbolag som kunde bistå på flera geografiska marknader. Många av konkurrenterna var stora och det var svårt för ett mindre företag att ha råd med investeringar i IT-system och vara kunniga inom flera kompetensområden. Ett sätt att snabbt bli större och mer internationell var att bli uppköpt, enligt Konsultföretagets VD.

Vi ville ju också bli någonting stort eller i alla fall större än vad vi var. Och det märkte vi ganska snabbt, att vi kommer aldrig att lyckas med vår internationella ambition om inte vi vänder på puddingen, så okej om du kan

inte köpa någonting och själv skapa någonting större så måste vi gå in i någonting större och bli en del av det.

Flera intervjupersoner upplever att ledningen valde vem som skulle köpa Konsultföretaget. Genom att bli uppköpt kunde Konsultföretaget expandera i det köpande företags nätverk, var tanken. Det var viktigt att välja rätt företag att bli uppköpt av så möjligheten till internationell expansion tillvaratogs på rätt sätt. En mellanchefer berättar om att man valde bland flera spekulanter.

Jag upplever ändå att vi hade en väldigt medveten strategi, när vi lät oss köpas av dem faktiskt, för det var ju så att vi hade ett antal personer här som träffade ett antal potentiella köpare som ville in på den skandinaviska marknaden och då valde vi helt enkelt. Vi ville helst bli uppköpta av dem utifrån de värderingar som de har faktiskt.

En annan äldre chef som arbetat länge i Konsultföretaget och som hade god insyn i förhandlingarna har samma uppfattning.

Så småningom kom vi fram till vilken ägare vi skulle ha, eller partner, för det var ett alternativ att ha ett internationellt partnerskap. Hur som helst, de blev för oss ett väldigt naturligt val, den valmöjlighet vi hade med tanke på de gamla ägarna.

I början av 2000, så köps då Konsultföretaget av ett internationellt företag inom samma bransch, Globalkonsult. Det var en bra köpare som var kulturellt lika, enligt Konsultföretagets VD.

Själva var vi så glada att det blev Globalkonsult som vann vid uppdelningen. För där tyckte vi att det fanns den bästa kulturella likheten medan för vissa andra tyckte vi att avståndet var förhållandevis mycket större.

Globalkonsult är verksamt i runt 50 länder och ägs in sin tur ägs av en stor global kommunikationskoncern, Intcom, som är börsnoterad i New York och London. Intcom har vid förvärvet över 60 000 anställda och verksamhet i drygt 100 länder. Omsättningen är motsvarande runt 200 miljarder kronor. Intcom är alltså mycket större än Konsultföretaget som har runt 350 anställda och omsätter runt 500 miljoner kronor.

6.4.3 Under och direkt efter förvärvet

När affären presenterades framhävdes internationalisering som en viktig orsak bakom det hela. VD för Konsultföretaget tycker enligt pressmeddelande att marknaden för företagets tjänster har blivit mycket mer internationell och att det är viktigt att kunna erbjuda internationella kunder globala koncept. Han nämner också att det ger ekonomiska fördelar att producera tjänsterna för flera marknader och säger att det är viktigt att ha skal fördelar. VD:n för Konsultföretaget nämner i media att genom att bli uppköpt så kan Konsultföretaget snabbt bli mer internationellt.

Det räcker inte att vara skandinavisk när kunderna är internationella. Ska man jobba med dem måste man kunna vara med dem internationellt. Säljaren hade inte denna möjlighet eftersom det skulle kosta för mycket pengar.

VD för Globalkonsult betonar att Konsultföretaget kompletterar organisationen och att förvärvet ger en "ökad styrka i nya länder som leder utvecklingen med att skapa en ny typ av tjänsteekonomi." Köpet gav en stark position på en lokal marknad som den svenska. Konsultföretaget var bland de största i Sverige i sin nisch. Säljaren, Konsultkonglomerats VD, uttalar sig om detta i media.

Skälet till att vi säljer är att vi inte hunnit bli tillräckligt internationella. Det räcker inte att bara vara skandinavisk längre när stora kunder är internationella. Ska man jobba med dem måste man kunna supporta dem internationellt.

Köparen betalar drygt en halv miljard kronor för Konsultföretaget. Den totala omsättningen för Konsultföretaget anges till runt en halv miljard kronor och årsvinsten till runt 10 miljoner. Det motsvarar ett P/E tal på runt 50 vilket får anses vara högt. Konsultföretagets vinstnivå var ganska låg med en vinstmarginal på ett par procent.

När affären presenteras så är de flesta reaktionerna bland de anställda i Konsultföretaget positiva. Det väcks förhoppningar om att kunna arbeta med nya kunder och med nya koncept, säger en projektledare.

Deras främsta, huvudsakliga styrka var att de fanns i så många olika länder runt om i hela världen och då var tanken att vi skulle kunna ta del av deras befintliga kunder för att sälja våra grejor. Det var en väldigt positiv bit. Det andra var att de satt inne på en mängd olika koncept och produkter som vi skulle kunna ta del av och sälja vidare till vår hemma marknad också. Det var så jag upplevde det, mest i huvudsak positiva saker.

Speciellt bland de yngre väcks förhoppningar om förändringar och om att det i större utsträckning ska erbjudas en internationell karriär, berättar flera intervjupersoner. En ung nyanställd kvinna berättar att hon sökte jobb på Konsultföretaget sedan hon hört om uppköpet. Det gjorde företaget mer attraktivt att arbeta på, enligt henne. En annan nyanställd yngre kvinna reagerade på samma sätt.

Jag tyckte att det var jättespännande, jag såg ju ett helt nytt kompetensfält framför mig. Schysst, då kan man åka utomlands och jobba, jättekul! Det var ju min spontana reaktion. Men det fanns säkert de som upplevde det som ett hot.

Eftersom Konsultföretaget var så känt och förknippat med information om samhället och med samhällsdebatten så uppfattades Konsultföretaget ibland som ett seriöst och

lite tråkigt företag. Yngre intervjupersoner nämner att bekanta trodde att Konsultföretaget var ett statligt företag. Det var något som man hoppades att man skulle komma ifrån genom de nya ägarna. De yngre som under åren i slutet av 1990-talet hade anställts hade en syn på företaget som skiljde sig från dem som arbetat där länge. Flera av de äldre påtalar ofta i intervjuer ett missnöje med förändringarna och är kritiska till de nya ägarna. Vissa yngre intervjupersoner säger att de var trötta på de äldre medarbetare som arbetat länge på Konsultföretaget och deras uppfattning om hur saker ska göras.

Det är ganska stelt, det är ganska tråkigt. Inte så ungt, nu skiftar det här på olika affärsområden så klart men "så här har vi alltid gjort och så skall vi alltid göra och vi gör det så enkelt som möjligt". Nya saker är lite läskigt.

Du har den här gamla kulturen med mycket research och statistik och den här biten, folk som har jobbat tjugo, trettio år i företaget och sen så fylls det på med unga akademiker, mer managementinriktade, konsultinriktade.

2000 är tiderna mycket bra i konsultbranschen och det går bra för Konsultföretaget. De anställda har mycket att göra och många jobbar över. Det beskrivs vara en ganska god stämning. Intervjupersoner säger att mötena på Konsultföretaget ofta tar lång tid och att mötena ofta handlar om att diskutera begrepp och koncept. Det är en observation vi också gör när vi träffar medarbetare i möten. Ofta förväntas man sitta länge och diskutera samtalsämnena. Det beskrivs av intervjupersoner vara en akademisk tradition i företaget. Det är vanligt att arbetsdagarna för projektledare är 10-12 timmar långa. En del arbetar så mycket att de blir sjukskrivna för utbrändhet.

Det sker samtidigt som Konsultföretaget integreras i Globalkonsult och i Intcom koncernen. En av de första sakerna som händer i Konsultföretaget är att redovisningen och rapporteringen måste anpassas till det köpande företags struktur. Det blir en smärtsam process, speciellt för ekonomiavdelningen. Globalkonsult skickar en controller till Konsultföretaget för att se till att det sker en anpassning. Flera personer på ekonomiavdelningen slutar, bland annat chefen för avdelningen. Det sker på grund av en för hög arbetsbelastning och på omställningen till de nya rutinerna, enligt en projektledare.

Jag tror att de pallade helt enkelt inte med. Det blir ingen rolig sits när man ringer på fredagskvällen och säger att på måndag morgon skall vi ha budget för nästa år. Det tar två månader att göra budgeten, du får en helg på dig, mycket såna grejor.

Flera intervjupersoner säger att Konsultföretagets informationssystem inte klarade av att förse de nya ägarna med de finansiella nyckeltal som efterfrågas och därför behövde förbättras. Ekonomiavdelningens problem märks i andra delar av verksamheten också. Även i projekten ökar rapporteringen, berättar en projektledare.

De fick krav på sig att leverera information om hur det stod till på företaget ner på minsta lilla kostnadsställe och det hade man inte gjort tidigare,

kanske en gång i halvåret eller någonting. Nu var det i stort sett varje dag, veckovis åtminstone.

Det blev mycket mer rapportering till huvudkontoret än vad det var tidigare, det tror jag var det första som hände. De är dom som har märkt effekten av det här uppköpet fortast och mest direkt att "nu är det ni som skall leverera rapporter till oss". Veckovisa rapporter på sälj och kostnader och en massa konstiga saker som vi inte har system för att ta fram. Vi har haft en ganska stor personalomsättning på finansavdelningen och vi märkte i projekten också att vi måste ju leverera ganska mycket, "Hur mycket har vi sålt för den här veckan? Hur ser orderböckerna ut? Hur mycket förväntas komma in inom nästa kvartal?"

Det ekonomiska resultatet analyseras på ett nytt sätt och får mycket utrymme i de interna informationsmötena på initiativ av Globalkonsult. En intervjuperson som bland annat arbetar med interninformation berättar:

Det hade aldrig tidigare varit, från min position i alla fall, så mycket krav på "hur går det?" Nu följdes det upp väldigt ofta och väldigt intensivt och informationsmötena handlade i stort sett bara om det. Det var staplar hela tiden. De delade upp oss på olika avdelningar, det var kostnader hit och allting redovisades på ett helt annat sätt. Excel kom verkligen in i företaget.

En annan sak som tidigt ändras är att anpassa sig till det köpande företags hierarki. Titlar är viktiga och medarbetare i den svenska organisationen behöver ha titlar som överensstämmer med den nya internationella organisationsstrukturen. En projektledare berättar:

En av de första saker som skedde var ju att vi ska ha samma titlar som de har "world-wide" då, samma titelsystem. Det passar inte ett dugg in på vad vi gör, överhuvudtaget. Vi opponerade oss ganska mycket om det där för det ger felaktiga signaler till kunden om vad vi jobbar med för någonting. Vi menade att det hade varit bättre om vi hade haft andra titlar, men då upplevde jag ganska mycket från deras sida att det spelade ingen roll, utan det här är mer för att man skall kunna positionera sig rent politiskt internt och att det internt är viktigt vilka titlar man har.

Det hierarkiska är något som även en affärsområdeschef reagerar på.

De är lite mer hierarkiska, man tänker mer hierarkiskt. Det har vi ju märkt, det var väldigt förvånande, vi har ju en så oerhört platt organisation, nästan lite för platt faktiskt tidigare. Det hade man inte riktigt i England, utan det var mer hierarkiskt, det var kopplat mer till roller. Man hade en ganska tydlig hierarkisk trappa, men å andra sidan så hade man också en mycket tydligare utvecklingsväg för den som ville då.

En projektledare berättar att kommunikationen till de högre cheferna skiljer sig åt. Man har inte samma frihet att säga vad man tycker till dem. Projektledaren sade nej till att åka till ett möte i London som en högre chef på Globalkonsult kallat till eftersom han tyckte att det var ett onödigt möte. Det blev en stor sak som hans svenske chef och han själv fick mycket kritik för.

Jag tror att det har ganska mycket att göra med vem som fattar beslut och varför och hur man motiverar beslut. I Sverige så är vi ganska vana vid att man motiverar. Man vill ha en förklaring till sitt beslut, och inte att beslutet i sig är det viktiga, alltså att det har fattats av en högre person. I London är det inte kutym att du ifrågasätter ett beslut därför att beslutet är fattat av en person med högre rang än du, så rättar du dig efter beslutet. Så funkar vi inte riktigt i Sverige, vi vill gärna bestämma själva och var med och tycka.

Flera intervjupersoner vittnar om en kyla och distans bland cheferna i London. Förhoppningsfulla medarbetare som åkte över med idéer om samarbete blev besvikna. Man upplevde ett ointresse från Globalkonsults chefer. En intervjuperson i Globalkonsult berättar att det viktigaste av allt är att man levererar det som man lovat att göra. Att få saker gjorda, att få dem gjorda rätt och att få dem gjorda i tid, är det som förväntas. Svenska medarbetare som åkte till den engelska organisationen kom hem och berättade om skillnader i avstånd mellan chefer och underställda.

Det var någon gång vi gick runt på de engelska kontoren och någon av cheferna som gick runt och visade. De som var lite högre de gick man och hälsade på, "Det här är han och det här är hon." Men så gick vi förbi en av de här lite låglönenivåerna, mer arbetande folket och då var det högerhanden lite lätt pekande, knappt tittandes och "Det här är de som jobbar med Powerpoint bitarna av produktionen", och sen fortsatte vi. Det var också i kommentarer som folk sa till mig i med att jag satt på huvudkontoret och hade väldigt bra dialog med vår Europachef. "Men pratar du verkligen med honom? Han som är en sån enormt hög chef". "Ja, det är väl inget konstigt, sa jag, han har ju bett mig att uttala mig om olika saker så då gör jag ju det". Det tyckte de också var väldigt skumt.

Anställda som reser till London jämför hur kontoren ser ut i Sverige och i London och tycker att det är en stor skillnad i arbetsmiljö. Man verkar ha det mycket bättre i Sverige än i Storbritannien, berättar en projektledare.

Jag vet inte, de har ju alldeles för liten yta per person, de sitter ju mitt i London. Det kostar säkert mycket pengar att sitta där. Jag tror inte att det finns några närliggande hus eller något man skulle kunna sitta i så alternativet skulle nog vara att de skulle flytta till någon förort. Vi diskuterade det lite när vi var där och det var det ingen som ville sitta i någon förort till London heller. De hade till och med byggt om toaletter till kontor.

När de kommer hit så "wow, vad fint och vad stort och ni sitter så glest" eller "Varför skall vi åka till en kursgård när ni har de här fina husen här, ni har den här fina gården". Jag tror att de tycker att vi sitter väldigt lyxigt.

Det var något som gjorde ett intryck på oss också när min kollega och jag besökte kontoren. I Storstaden är kontoren spatiösa och representabla. Konsultföretaget flyttade in i dem några månader efter uppköpet, men flytten var bestämd sedan tidigare och skedde som en del av att Konsultkonglomerat flyttade till nya lokaler. Tidigare satt man i mindre lokaler på en annan del av Storstaden.

I Storstaden finns Konsultföretaget i en mycket fin och stor fastighet i några av de bästa delarna av staden. Företagets kontor finns i en del av den stora fastigheten på första och andra våningen. Receptionen ser mycket modern ut, inredd i ljusa skandinaviska färger, med bord i ljust trä. Två mindre grupper av fåtöljer finns för den besökande att vänta i. På borden vid stolarna ligger dagstidningar att läsa. Bland annat den rosa Dagens Industri. Allt ger bilden av ett modernt kunskapsföretag. Vi passerar en stor kaffemaskin där man kan välja sitt eget favoritkaffe bland många sorter. Där står folk och småpratar. Bredvid kaffemaskinen står ett högt bord med barstolar, tanken är att man kan samlas där och sitta och ta en fika om man vill. Inne på kontoren sitter några personer i enskilda rum med stora glasväggar och med glasdörrar som man kan skjuta igen. Nästan alla dörrar står öppna hela tiden. Rummen är ganska små och utanför dem står det fler skrivbord som är arbetsplatser för dem som inte har egna rum. Det står skrivbord placerade på lite alla möjliga ställen och du får känslan av att man placerat dem där efter hand som det behövts en arbetsplats till. Det finns också många avlastningsbord där det ligger högar med papper utskrivna från skrivaren. Man ser också mycket tidningar och broschyrer och annat tryckt material ligga omkring. En trappa upp finns några stora mötesrum där det största av dem är mycket stort och rymmer mer än hundra personer. Det är mycket högt i tak och stora fönster längs väggen gör de stora rummen, eller kanske ska man kalla dem för salar, fulla av ljus. Det ser nytt ut därinne och man får känslan av att detta företag tjänar mycket pengar som man kan ha så stora mötesrum mitt i stan. Det är en fin utsikt där man på håll ser några fina äldre utsmyckade fastigheter på gatan mitt emot.

I London är intrycken något annorlunda, med ett yttre som är pampigt medan innandömena är trånga och ganska omoderna.

Det engelska kontoret är placerat mitt i de centrala delarna av London. Det är inrymt i ett stort imponerande vitt stenhus. I receptionen sitter två receptionister bakom en bred lång receptionsdisk. De upptäcker direkt när vi anländer och frågar om oss och ger oss besöksbrickor. Det är mycket folk i receptionen, det är en intensiv stämning där och vi ser många komma och gå. Några personer sitter och arbetar med sina bärbara datorer vid några soffor där de väntar i receptionen. Många verkar stressade av dem som väntar där. Det hänger en stor glaskrona i taket. Det är högt i tak och hela receptionen känns lyxig. På insidan är det mindre glamouröst. Vi går förbi några enkla korridorer med ett antal mötesrum. Det ser slitet ut med gråa

väggar och smala långa korridorer. Mötesrummet är litet och enkelt, utan fönster. Vid ena väggen står en stor TV med en kamera utrustning för att hålla videokonferenser. Det är påfallande hur fint och stort det ser ut på utsidan och hur enkelt och snällt det är på insidan.

Konsultföretaget har också en stor del av verksamheten i Småstaden. Även där verkar den fysiska arbetsmiljön vara god med gott om plats och med modern utrustning. Det märks att det här sker mycket av praktisk verksamhet som att ta emot och skicka iväg postenkäter.

Konsultföretagets lokaler i Småstaden finns i en gammal nedlagd emaljfabrik. Huset är från 1940-talet och pryds av en skylt med det tidigare svenska företagsnamnet. Det är gångavstånd till den lilla stadens stadskärna. Några bilar står parkerade utanför byggnaden. Det blir som en innergård när Konsultföretaget hus flankeras av omkringliggande äldre byggnader. Innanför entrédörren saknas en reception. På godsmottagningen tar man emot stora mängder post och enkätsvar. Man har ordnat det så att lastbilar kan backa ända fram så att det bara är att öppna dörren och ta emot postsäckarna. Salarna där telefonintervjuarna sitter är mäktiga. Arbetsplatserna står i formationer. Var och en rymmer en dataskärm och ett headset och är avskilt från de andra i formationen med små väggskärmar. Arbetsledarna håller till vid ett längre bord som påminner om en kateder. Där kan de kontrollera hur telefontrafiken fungerar. Det finns också flera andra kontorslandskap. Där sitter bland annat personal och scannar in enkätsvar i datorerna. Här sitter man vid egna skrivbord lite mera avskilt. I ett mindre rum sitter några anställda och kontrollerar telefonnummer som underlag till undersökningarna. På övervåningen ryms kontorsrum i två långsgående korridorer. Här sitter bland annat löneadministrationen. Dörrarna är öppna och har glasfönster. Alltihopa ger ett ljust och fräscht intryck.

6.4.4 Efter förvärvet

Även en tid efter förvärvet är det många intervjupersoner som nämner att effektivitet och ekonomisk kontroll har blivit viktigare. Controllers är i större utsträckning synliga i organisationen och hjälper till med den ekonomiska styrningen i affärsområden och projektgrupper. Det finns enligt intervjupersoner en skillnad mellan de två företagen i vilken roll ekonomichefen har. I Globalkonsults organisation har ekonomichefen en mycket viktigare roll, han är nära VD i status och de jobbar ofta nära varandra, berättar en projektledare.

Man jobbar mycket med att ha en stark VD och en stark ekonomichef. Det är egentligen de två som bygger ledningsgruppen, sen är det bra om resterande personer är väldigt kompetenta också men det är egentligen det "tag-team" som finns. Man kan också spela på det "bad cop, good cop" varianten. Visst ekonomichefen kan vara lite elak och pressa siffror av folk och jobba med marginaler, "sälj mer". VD:n kunde glida runt och måna om företagskulturen eller miljön på ett annat sätt. Det tror jag är någonting som

kommer att komma strukturellt, just i och med att ekonomin är så viktig för bolaget i sig så blir ekonomichefen en ganska stark person. VD:n är naturligt en stark person och det man kan säga om vår företagskultur, så skulle jag tro på att vi kommer att förändras till att bli en mer affärsdriven organisation.

Intervjupersoner säger att inom Globalkonsult är den finansiella delen central. Det finns en rapporteringsstruktur med mål satta av finanschefen. Konsultföretagets ekonomiavdelning rapporterar direkt till Globalkonsults finansavdelning och går inte via den svenska ledningen. Globalkonsult har egna controllers på plats i Sverige som går igenom verksamheten, berättar en affärsområdeschef.

Vi har Globalkonsult controllers från hela världen som springer runt i huset, det är väldigt konkret. Det är en stor skillnad att själva finansorganisationen inom Globalkonsult, den ligger separat. Finansdelen lyder under London och inte under den svenska organisationen så att det är klart, det är en skillnad. I finansdelen kommer det controllers och CFO:s från världen över för att reda ut de här bitarna, det är ju en skillnad, som inte var innan, det fanns ju inget sånt. Den delen av verksamheten inom Globalkonsult är väldigt viktig och man är oerhört fokuserad på den finansiella styrningen och finanspersonerna är väldigt centrala in den här koncernen.

En projektledare i Globalkonsult bekräftar att det finansiella och kostnadseffektiva är mycket viktigt. Man måste hela tiden tänka på att inte spendera för mycket tid på varje projekt. Det får inte kosta för mycket och det finns ett marginalkrav som ska hållas.

Vi måste ständigt vara medvetna om hur mycket tid som team-medlemmarna lägger ned. Det måste finnas en ständig medvetenhet om att vi kör projektet effektivt. Så det finns ett starkt finansiellt fokus. Det är nyckeln till hela affärsverksamheten.

Även i Konsultföretaget ökar ekonomiavdelningens inflytande i organisationen. Ekonomiavdelningens representanter är med i fler möten än tidigare. Att alla skickar in sina rapporter till ekonomiavdelningen har blivit viktigare än tidigare, berättar en högre mellanche.

Ekonomiavdelningen har börjat profilera sig lite, visa sig mer. Vi har en kvinna som kommer på alla våra möten och förklarar, vilket gör att vi får mer förståelse att vi måste lämna in våra projektlister. Vi måste signera våra tidsrapporter. Det kanske är ett led i att det har blivit mycket jobbigare för dem, förut kunde de ta de här smällarna, "Ja, ja, vi får väl vänta en månad eller någonting". Nu har de såna krav på sig från Globalkonsult så att det är lika bra att de får oss att förstå varför det är så viktigt.

Det ställs alltså högre krav på projektledarna att rapportera in information kring projekten. Även de måste anpassa sig till nya rutiner och till nya sätt att arbeta, vilket möter ett visst motstånd, berättar en projektledare.

Hur man för tid och hur man ska bokföra projekt och sådär. Så fort man får en ny idé så skall man ta ut ett projektnummer, vilket vi aldrig gjorde, vi tog ut det när vi hade jobbet. De vill försöka föra även försäljningstid på projekt, vilket jag tror är i stort sett larvigt.

Även Konsultföretagets VD upplever en förändring i den ekonomiska styrningen.

De reviderar budgeten fyra gånger per år. De är stenhårda där. Vi har aldrig brytt oss om det förut. Så det är liksom en kulturell chock, vi har gjort förut ungefär som så att den sista december då har man räknat hur mycket pengar det blev.

Intervjupersoner beskriver att det inom Globalkonsult finns en standardisering av rutiner som nu införs i Konsultföretaget. Det skiljer sig från sättet att arbeta inom Konsultföretaget tidigare, där det mesta skedde småskaligt delegerat till projektgrupper och projektledare. En av dem som arbetat länge på företaget och som har haft chefsbefattningar tidigare reagerar negativt på detta.

Nu är vi uppköpta och det betyder att då blir det istället planering och administration som tar över. Det betyder då att man kommer inte att planera som en stalinistisk byråkrati som säger att "nu skall ni köpa, den mängden gem nästa år och använda er av" utan det är lite smartare via standardisering i stället. Man har standardiserade administrativa rutiner men också standardiserade kunderbjudanden, produkter och när man har det så betyder det också att det får en rad effekter internt så att miljön proletariseras istället för att man är väldigt fristående självständiga. Nästan var och en av oss var ett litet företag förr. Vi hade ju egna budgetar och sånt där och länge så hade vi prestationslön efter vad vi sålde och vilket resultat vi hade.

Förändringarna leder enligt flera intervjupersoner till en ökad kortsiktighet. En stor del av försäljningen för vissa produkter sker i slutet av året. Siffrorna avspeglar inte alltid verkligheten, hänsyn tas inte till säsongsvariationer och införsäljningsarbetet kan vara långt innan några intäkter kommer in, säger en projektledare.

Det är det här med att de ska ha säljrapporter och ser inte över ett helt år utan det är månadsvis, ibland veckovis, och det är ganska irrelevant för att det är inte en dagligvarukedja där vi säljer över disk saker varje dag och man kan mäta sälj upp och ner på det viset. Vi jobbar kanske på en kund i ett år sen får vi in affären. Sedan börjar det komma in kostnader eller intäkter under tiden så att det blir svårt att ha det här kortsiktiga för det ger felaktiga bilder hela tiden. Den månaden som vi trycker in de här siffrorna i ordervärdet i vårt kalkylsystem eller ekonomisystem så ser det ut som vi har sålt för halva årsbudgeten den veckan, vilket vi ju inte har. Vi har bara tryckt in siffrorna i systemet den veckan. Vi har sålt i ett halvår.

Enligt flera intervjupersoner beordras Konsultföretaget att vänta med att betala räkningar några dagar före rapportdatum, för att siffrorna skulle se bättre ut. Den

ökade rapporteringen hänger enligt intervjupersoner samman med att Globalkonsult ägs av den börsnoterade kommunikationskoncernen Intcom. Det är mycket hårda krav på de högre cheferna inom Globalkonsult att leva upp till de mål som satts upp av deras högre chefer inom Intcom, enligt en yngre medarbetare som arbetat med Globalkonsult i London.

Chefssidan har en enorm ekonomisk kontroll och rapporteringsstruktur. Det är också beroende på att Intcom ser ut som det gör och att man har den chef man har som är oerhört nitisk vad det gäller ören och kronor. Samtidigt så måste man ju rapportera till börserna också och det innebär att du måste kunna visa siffror på allting.

På chefsnivå så är man oerhört medveten om vilka ekonomiska krav som ställs, rapporteringskrav och informationskrav. Jag skulle tippa på att det också skulle ha att göra med att man har en påverkan på sin egen lön och chefskap som är baserat på hur man sköter såna bitar.

Även Konsultföretagets VD ser det på samma sätt.

Intcom är som ett slutet moderbolag, de är finansiellt styrda. Intcom är ett jätte-konglomerat med allt möjligt i sig. Huvudkontoret har ungefär en 120 personer anställda, varav 110 är ekonomer. De sitter med näsan fast i Excel-ark liksom, dag ut och dag in.

Du har ungefär 2500 - 3000 självständiga operativa bolag, vars både likviditet och resultatgenerering du måste ha koll på. När du då är kraftigt exponerad på London-börsen och Nasdaq också, så styr du ju på resultat hela tiden.

En intervjuperson med mycket kontakt med Globalkonsult menar att cheferna där tycker att Konsultföretaget måste bli bättre på att rapportera enligt Globalkonsults system, att priserna på produkterna är för höga och att arbetsmetoderna för krångliga, vilket gör att arbetet tar lång tid. Det finns alltså en strävan hos Globalkonsult att effektivisera arbetet och att öka försäljningsvolymen.

Även i Småstaden märks den ökade rapporteringen av, berättar en av de högre cheferna där. Han har fått en del direktkontakt med cheferna inom Globalkonsult och kommit att ingå i ett nätverk med personer som också arbetar med informationsinsamling i koncernen. Man har över tiden fått fler internationella uppdrag från Globalkonsult och det upplevs som positivt. Samtidigt har den lokale chefen blivit mindre självständig i sitt arbete och organisationen har anpassat sig till den nya ekonomiska rapporteringen, säger han.

Innan som platschef så kunde man ju nästan köra allt själv, tycker jag, alltså det där med att köra ekonomin. Ekonomin kör jag inte alls nu utan vi har en controller idag som gör det. Vi gör mycket rapporteringar till Globalkonsult, både ekonomiska och personella och den delen klarar man inte av riktigt själv idag.

Även för de anställda på lägre nivå i Småstaden så märks förändringarna. Arbetsledare för datainsamlare får också nya rutiner att anpassa sig till. Det kommer många frågor från Globalkonsult i det jobb som görs direkt för Globalkonsult och man förväntar sig snabba svar, berättar en arbetsledare där.

Rent konkret så är det ju betydligt mycket mer jobb med siffror som vi inte hade innan, Så ofta med korta puckar. De kan fråga nu i princip och skall ha svaret på en timma eller nåt sånt. Där märker man ju stor skillnad mot hurdant det var tidigare, mycket mer såna grejor.

Vinsten som Konsultföretaget gör anses av Globalkonsult vara för liten. Det är ju en uppfattning som flera i Konsultföretaget också har och även den tidigare ägaren var ju bekymrad över detta. Den låga vinsten var ju en anledning till att Konsultföretaget såldes. Globalkonsult inleder med stor kraft en process för att förbättra resultatet. Några chefspersoner från Globalkonsult börjar arbeta på Konsultföretaget i nyckelpositioner, bland annat i ett av affärsområdena som det går dåligt för. Det införs en större kostnadsmedvetenhet och företagets utgifter går igenom noga. Konsultföretagets VD upplever detta som en stor förändring jämfört med tidigare.

Här är den stora interkulturella differensen. De håller koll på kostnaderna, vi har alltid varit mer intresserade av intäkterna och brydde oss inte så mycket om kostnaderna.

Bland annat vill man försöka pressa priserna gentemot leverantörerna, genom att leta efter nya leverantörer och genom att försöka förhandla fram billigare avtal, berättar en projektledare. Konsultföretagets produkter anses vara för dyra och därmed svåra att sälja.

Det blir väl tuffare. Man blir hårdare säkert mot leverantörerna, man måste pressa priserna och allt det och det är väl inget dumt. Eftersom det är ett tufft läge nu, vi är dyra, så är det ju, så blir det att man kollar och man försöker verkligen pressa priserna så mycket det går.

VD berättar att man tidigare har sett på relationen med leverantörerna som en win/win situation där både leverantören och företaget ska kunna vinna på utbytet. Nu blir Konsultföretaget en hårdare förhandlare för att vinna fördelar mot leverantörerna, man ska "krama ut allt ur en förhandling", som VD uttrycker det. Formella kontrakt ska enligt Globalkonsult tecknas med leverantörerna, tidigare fanns en del muntliga avtal. En annan intervjuperson kopplar också den hårdare attityden till leverantörerna tillbaka till de ökade kraven från Globalkonsult.

I vissa fall så har de fått en mycket hårdare förhandlingspartner. Nu har inte vi så många leverantörer men ett par och vi har blivit väldigt noggranna med att vi måste ha på fötterna för att förklara för någon i London, vilket innebär att vi pressar hårdare och vi gör en bra affär av det hela.

I Småstaden har man också fått krav på sig att vara effektivare. Bland annat ska man inte vara lika noga med att få en hög svarsfrekvens på de undersökningar man gör. Det har blivit viktigare att bli klar snabbare än att försöka få svar från fler respondenter.

I Sverige är det ju mycket såhär att bortfall, är väldigt viktiga parametrar i en undersökning, vilket är väldigt naturligt för annars så kan det bli missvisande siffror. Personer som är svåra att få tag på har oftast andra värderingar än de som man får tag på. Det är därför att man märker som privatperson att folk ringer mycket och om och om och om igen.

Nu hanterar vi det så att vi kör efter deras linje. Vad betyder det för kvalitén i allmänhet vet jag inte, vi levererar ju det som de köper, det är mer så man får definiera det.

Det sker också åtgärder för att försöka öka Konsultföretagets försäljning och tillväxt. Man förändrar organisationen och inför en matrisorganisation där vissa personer ansvarar för de viktigaste kunderna och arbetar med att sälja in produkter till kunderna från alla affärsområdena. Man lanserar ett projekt där man ska fokusera på de riktigt stora kunderna och undvika att jobba med de mindre kunderna. Det sägs vara så som Globalkonsult arbetar. Det är på de stora kunderna som Konsultföretaget tjänar pengar. De mindre kunderna drar stora resurser men fakturorna till dem är små. Konsultföretaget har haft runt 500 kunder sedan tidigare, nu ska Konsultföretaget fokusera på de 100 största kunderna. De andra kunderna ska nedprioriteras och man diskuterar att tacka nej till uppdrag från dessa kunder. En projektledare berättar.

Vi har inte haft någon riktig säljorganisation tidigare, vi har ju varit ordermottagare. Kunderna har ju ringt till oss och beställt sina undersökningar sen har det rullat på, nu så blev det helt annorlunda. Vi hade egentligen tre, fyra, fem kunder som står för den absolut största delen av våra intäkter, sen har vi en väldigt lång svans som följer med småkunder som egentligen bara kostar pengar och den skulle man då kapa och börja fokusera på stora kunder istället och bygga upp managementsystem runt de här kunderna.

Enligt VD så hade man tidigare sålt allt som gav pengar. "50 000 var 50 000", som han uttryckte det. Nu handlade det mer om att försöka sälja stora projekt till kunder som kunde betala i storleksordningen en miljon kronor. De många små kunderna blev mindre viktiga, enligt VD. En yngre projektledarassistent berättar att hon blev överraskad över denna förändring av ett ökat fokus på stor försäljning.

Det kanske har blivit i allt det här väldigt centrerat vid "ok, nu saknar vi siffror här, gå ut och sälj, sälj sälj" mycket försäljningsprat. Det var kanske inte vad jag förväntade mig.

Ett drygt år efter förvärvet genomförs ett namnbyte på Konsultföretaget. Det antar nu Globalkonsults namn. Det starka varumärket som Konsultföretaget hade i sitt namn lever kvar som en produkt inom den nya koncernen. Konsultföretaget får nu samma

grafiska profil som resten av koncernen i världen. Konsultföretagets VD uttalar sig i media om detta och lyfter fram internationaliseringen.

Marknaden för de tjänster som vi erbjuder är internationell och eftersom många av våra kunders affärer drivs på global nivå är det nu naturligt att vi tydligare markerar att vi ingår i ett av världens största företag.

Men ungefär samtidigt så börjar det bli stora problem för Konsultföretaget. Konjunkturen försämras kraftigt i Sverige och internationellt. Det gör att försäljningen av Konsultföretagets produkter går sämre. Det blir allt svårare att nå målet om att öka vinsten och tillväxten. Istället så går Konsultföretaget med förlust. De förhoppningar som anställda hade om kunskapsutbyte och att konsultföretags produkter ska införas i Globalkonsults nätverk av kunder infrias inte i någon större utsträckning. Istället blir det när marknaden viker fokus på att minska förlusterna. Intervjupersoner upplever att det är viktigt för Globalkonsult att snabbt visa att man kan få tillbaka de pengar som investerats för att köpa Konsultföretaget. Utvecklingen skapar missnöje hos de nya ägarna, enligt Konsultföretagets VD.

De har pröjsat mycket, de här grabbarna som sitter på toppen på finansdivisionen. Det är dom som hade varit med och finslipat köpet, så de sitter uppe hos Intcom sedan igen, på pottkanten. "Vad f-n har ni köpt här, varför får vi inte tillbaks pengarna? Det ska vara snabbare pay-back på det här". Och då hamnade vi i en cirkel som vi inte tyckte var skoj.

En rad nya åtgärder vidtas för att förbättra resultatet. Ekonomichefen för Konsultföretaget byts ut och en ny ekonomichef som kommer från Globalkonsult tillsätts. Det är alltså nu två ekonomichefer som slutat sedan förvärvet skedde. Anledningen till bytet denna gång sades vara att det var fel person för jobbet, att det var en felrekrytering att tillsätta honom. Nu blir det än tuffare tag i arbetet att spara på kostnaderna. Konferensresor för personalen ställs in. Globalkonsult ville inte "investera i personalen" på samma sätt som förut, enligt hur Konsultföretagets VD uttryckte det. Det sparas på stort och smått, berättar en intervjuperson.

Alla fördelar drogs ju in, det blev ju ramaskrin i korridoren när man drog in Ramlösan och skorporna och man fick betala sin egen jullunch och så där. Så man kanske inte riktigt lyckades kommunicera tycker jag, att man behövde göra det här. Man fick inte riktigt förståelse för det här, trots att man visade de "röda siffrorna", så kunde man ändå inte förstå att man drog in Ramlösan.

Det uppstår även ett krav från Globalkonsult att man ska frysa löneökningarna ett år. Det är ju något som har begärts tidigare också med de gamla ägarna. Denna gång möter kravet mycket stark kritik från anställda. Avståndet upplevs som långt till Globalkonsult.

Nu skulle man avstå ifrån generell löneökning som är nästan ingenting, och det vart ett jävla liv. Det är en väldig skillnad och det är det här avståndet, att då får man misstro och man ser inte sammanhangen och även om man

ser sammanhangen så struntar man i det därför att man har inte haft det ansvaret tidigare och varför skall man ta ansvar nu? Jag kan delvis förstå det.

Under våren 2002 görs stora neddragningar och uppsägningar av personal. Globalkonsult flyttar jobb från Storstaden till Småstaden. Den del av verksamheten som flyttas till Småstaden är databearbetning och insamlande av data, medan konsulter och analytiker satt kvar i Storstaden. I Småstaden är det billigare med lokaler och lönerna är lägre. Dom som jobbade i Storstaden fick möjlighet att flytta med till Småstaden men få valde att göra detta. De flesta blev istället uppsagda och nyanställningar gjordes i Småstaden. Totalt handlade det om runt 20-25 personer vars jobb flyttade. Detta gav en besparing på runt 7 miljoner vilket var ungefär hälften av det som behövdes sparas vid det tillfället. Det blev enligt intervjupersoner rörigt och kvaliteten på undersökningsrapporterna sjönk när nyanställda skulle läras upp i Småstaden. Men trots allt fanns det enligt intervjupersoner en förståelse för att det var ett nödvändigt beslut, en yngre projektledare berättar om reaktionerna.

Man förstår ju att det är självklart tråkigt för dem som får gå. Det är tråkigt för alla som drabbas, men det är nödvändigt för att företaget har inte varit sunt, det har inte varit ett sunt företag på ganska lång tid. Så kan man inte ha det, det slutar med att alla får gå förr eller senare om man fortsätter att driva det osunt.

De är de med lägst utbildning som drabbas, de som inte träffar kunder, de om inte har något formellt ansvar, utan de skall databehandla grejerna. De ser det väl ganska mycket ut som att man slår så att säga neråt, det är inga chefer som har fått gå.

En tid senare så förlorar ett affärsområde en mycket stor kund som står för en väsentlig del av det affärsområdets omsättning och då läggs det affärsområdet ned och ytterligare personal sägs upp. Man minskade på så sätt ned antalet affärsområden till fyra från fem. Dessutom talas det om att Konsultföretaget ska flytta till billigare lokaler i Storstaden men planerna skrinläggs tills vidare. De anställda anklagar, enligt flera intervjupersoner, inte direkt Globalkonsult för neddragningarna. Flera tror att neddragningarna hade behövts göras oavsett ägare eftersom den svenska rörelsen gick dåligt och det var en svag efterfrågan på den svenska marknaden. En av dem som blev uppsagd berättar.

Man skyllde på närmsta ledningen istället skulle jag vilja säga. Det är klart att man förstår att det kommer order uppifrån, att nu måste ni göra någonting. Men sedan lägger man skulden på den närmsta ledningen, för de var dem man kände ändå hade bestämt vad som skulle göras, vad som skulle dras bort.

I samband med neddragningarna och de allt sämre tiderna startar anställda i Storstaden en ny lokal fackklubb inom SACO. Tidigare hade funnits en fackklubb inom ett annat fackförbund, men med liten verksamhet. Bildandet av fackklubben var något som

uppmuntrades av den svenska ledningen som såg det som ett sätt att dela ansvaret och förbättra dialogen med anställda, enligt VD.

Vi ville att de ska göra det, uppmanade därtill och framför allt på SACO-sidan som vi inte har haft något på, utan det har bara funnits en HTF-grej där så vi tyckte att vi måste få lite bättre dialog. Och också ett gemensamt ansvarstagande i tuffa tider.

Konsultföretagets ledning tyckte att det underlättande att göra förändringar om det fanns en facklig motpart att förhandla med. Men från Globalkonsults sida var man generellt mer skeptiska till fackföreningar och hade en bristande förståelse för svensk arbetsrätt, enligt Konsultföretagets VD. Inom Globalkonsult räknade man med att säga upp folk som ansågs inte passa in eller prestera tillräckligt.

Det finns ju en mycket begränsad förståelse för den svenska arbetsmarknadslagstiftningen och kollektivavtalssystem i London. Där fungerar det mesta på individuella avtal, hela den fackliga kollektivavtalsmekanismen är fundamentalt annorlunda.

Man vill ha en rotation för att få de som inte vill prestera ut och nytt folk in. Och så fungerar det i den anglosaxiska världen, det är inga problem där. Du budgeterar varje år ett antal miljoner i avgångsvederlag, för att kunna snurra runt personal. Och de tycker att vi borde göra här också.

Runt tre år efter fusionen blir det neddragningar i en andra omgång. Personer tvingas då att sluta inom i stort sett alla delar av verksamheten. Marknaden för konsulttjänster har fortsatt att falla och förlusterna ökar än mer. Eftersom nedgången är internationell så påverkas Globalkonsult även på andra marknader. Även Intcoms dotterbolag inom andra verksamhetsområden går sämre till följd av den globala nedgången. Det är nästan en panikstämning på Konsultföretaget och inom Globalkonsult och trycket var hårt på den lokala ledningen att vidta åtgärder, säger en intervjuperson.

Man var nog med på att det behövdes göras, man visste att de var på ledningen, och man visste att ledningen var lite smått i panik. Absolut, det kände man helt klart att det var lite panikstämning, i alla fall andra omgången.

Efter ett tag stabiliseras verksamheten och konjunkturen förbättras något igen. Neddragningarna är över och sakta så börjar man titta framåt igen med offensiva strategier. Ett av de tidigare förlustdrabbade affärsområdena börjar göra vinst. Det är dock fortsatt tufft i branschen. Nya konkurrenter tillkommer och efterfrågan är fortfarande svagare än den var under de goda åren. Organisationen har hela tiden ett tryck på sig att sänka kostnaderna. Att arbeta smartare och mer effektivt, som en intervjuperson uttrycker det.

Det är fortfarande ett ganska litet utbyte av kunder och produkter mellan Globalkonsult och Konsultföretaget. Det var särskilt ett affärsområde som hade hoppas få komma ut med sina produkter i Globalkonsults nätverk, men som inte har gjort det i

någon större utsträckning. En intervjuperson menar att Konsultföretagets produkter sågs som konkurrerade internt om kundernas pengar och att det därför fanns ett motstånd mot att sälja dessa produkter till Globalkonsults kunder. I diskussioner med kundansvariga fick Konsultföretagets medarbetare ett mycket kyligt bemötande från kundansvariga personer inom Globalkonsult. En intervjuperson upplevde dem som prestigefulla personer som tyckte det var viktigare att försvara sitt revir än att komma med nya produkter till kunderna. I viss utsträckning har andra affärsområden inom Konsultföretaget fått produkter av Globalkonsult att sälja till sina kunder. Speciellt ett av affärsområdena har i större skala börjat sälja Globalkonsults produkter till svenska kunder.

Under hösten 2004 så lämnar Konsultföretagets VD sitt jobb. Han tackas av offentligt i pressmeddelande och där nämns att han nu genomfört integrationen mellan Konsultföretaget och Globalkonsult. Men internt sägs det att han har fått sparken. 2004 ser ut att bli ytterligare ett förlustår för Konsultföretaget och det har fått Globalkonsult att tycka att det behövs en ny VD för att göra Konsultföretaget lönsamt, enligt intervjupersoner. Han efterträds av en affärsområdeschef inom Konsultföretaget som tar över ledningen. Hon vidtar ytterligare åtgärder för att företaget ska bli lönsamt. Leverantörernas avtal går igenom för att se om man kan förhandla ned inköpspriserna än mera. Ytterligare neddragningar görs inom ett affärsområde och 7 personer till lämnar företaget. På instruktion från Intcom och Globalkonsult sägs kollektivavtalet upp på Konsultföretaget. Intervjupersoner säger att kollektivavtal inte fanns inom Globalkonsult och att förändringen var en anpassning till detta.

Man bestämmer sig också till sist för att flytta till billigare lokaler i en annan del av Storstaden. Denna flytt sker under våren 2005. Antalet anställda har minskat kraftigt jämfört med 2000. I Storstaden jobbar nu runt 140 personer jämfört med runt 200 vid tiden för förvärvet. På ekonomiavdelningen har antalet anställda däremot ökat till runt ett 15-tal medarbetare jämfört med en handfull tidigare. Intervjupersoner säger att den intensiva rapporteringen finns kvar liksom känslan av hierarki och maktavstånd i förhållande till Globalkonsult. En intervjuperson liknar Globalkonsult med det brittiska imperiet och säger att Konsultföretaget har blivit en engelsk koloni.

6.5 Internet AB

6.5.1 Inledning

Denna fallstudie beskriver ett privatägt ungt litet svenskt företag, Internet AB, som förvärvas av en något större utländsk börsnoterad koncern, Deutschnet. Förvärvet sker främst genom ett aktiebyte, vilket gör de svenska huvudägarna inflytelserika också i det sammanslagna företaget. Internet AB utsätts genom förvärvet för en påverkan från aktiemarknaden och eftersom Internet AB blir ett av de största dotterbolagen inom den nya koncernen har Internet AB:s resultat en effekt på hur aktiekursen utvecklas. Fallstudien illustrerar effekter av en närhet till aktiemarknaden liksom i fallet med Skogsföretaget. Men fallstudien Internet AB skiljer sig på flera sätt från de andra fallstudierna. I två av fallen har det rört uppköp av företag med en anglosaxisk bakgrund. I detta fall är det ett tyskt företag som är köpare. Internet AB var ett nybildat entreprenörsföretag och har inte någon lång historia som verkandes inom "den svenska modellen". Dessutom så gick Internet AB efter en tid i konkurs och har inte kunnat studeras under en lika lång tid som de andra fallstudierna.

Internetföretagen påverkades också av en diskurs med andra föreställningar än aktieägarvärdesorienteringen, nämligen "den nya ekonomin". Samtidigt var framväxten av internetbranschen till viss del finansiellt driven genom tillgången till finansiellt riskkapital. Aktiekurserna steg kraftigt för de företag som visade expensionsvilja och många av förvärven skedde genom byte av aktier. De stigande aktiekurserna ökade antalet förvärv och fusioner och aktörerna på finansmarknaden spelade en roll för att bekräfta bilden av internetföretag som mycket värda. Det fanns ett visst behov av företagets produkter och tjänster men finansmarknadens intresse gjorde att expansionen gick mycket snabbare. Så även om internetbranschen påverkades av diskursen "den nya ekonomin", så kan man inte bortse från inflytandet från finansmarknaden och den på aktiemarknaden vid den här tiden så starka diskursen aktieägarvärdesorientering. Internet AB påverkades alltså både av aktieägarvärdesorienteringens diskurs och "den nya ekonomin". Man kanske till och med kan se internetbranschens beteende som ett extremt uttryck inom diskursen aktieägarvärdesorientering.

6.5.2 Före förvärvet

Internet AB grundades 1994 av två personer. Inledningsvis jobbade man som en multimediasbyrå med bland annat produktion av dataspel på CD-rom. Företaget växte sakta och gjorde nyrekryteringar när det uppstod ett behov av att vara fler för att kunna leverera det man lovat till kunderna. Företaget utvecklas i samarbete med kunderna. Successivt började företaget jobba med internetlösningar och kallar sig själv så småningom för en internetbyrå. Ett mindre antal medarbetare bygger upp företaget tillsammans. Företagets verksamhet är efter några år en blandning av reklam,

webdesign och tekniklösningar. Man börjar anamma retoriken om ”den nya ekonomin”. En text från Internet AB:s hemsida från 1997 visar på företagets utveckling.

Vi vet fortfarande inte riktigt om vi är en reklambyrå eller ett teknikföretag.
Vi kan ju så mycket mer än bara reklam. Vi kan ju så mycket mer än teknik.

Det handlar om upplevelser, funktioner och affärer. Om att föra ett helt företag in i en ny tid och ett nytt sätt att kommunicera. Om kundnytta och mervärde. Om ett nytt sätt att göra affärer.

Webben kan vara så mycket mer. Nya tider och en ny ekonomi kräver nya företagstyper. Ibland finns inte ens några bra ord som beskriver det.

Kring 1997 köps Internet AB upp till hälften av en större reklambyråkedja. En av grundarna kommer att äga den ena halvan, medan den andre grundaren säljer sin andel till reklambyrån. Internet AB får ganska bra framgångar på den växande marknaden för internettjänster men blir aldrig så stor att företaget tillhör de största och får inte heller lika mycket uppmärksamhet i massmedia som de allra största i branschen. Däremot medverkar Internet AB ofta i fackpress. Man gör egna undersökningar om internetbranschen som citeras flitigt. Företaget vinner priser för bra design och för bra lösningar och blir ett år utsedd till bästa internetbyrå. Internet AB sysselsätter enligt sin hemsida i början på 1998 runt 75 personer och har delat in verksamheten i olika områden.

Här hittar du några av nordens främsta experter och konsulter inom områden som webbandel och operativ marknadsföring, web- och intranätteknik, webrelaterade varumärkes- och säkerhetsfrågor, strategi och advertainment.

1999 så köper ett externt investeringsföretag reklambyråkedjans andel och äger nu företaget tillsammans med den ene grundaren. I media förklaras affären med en oenighet mellan grundaren och VD:n för reklambyråkedjan. Grundaren indikerar tidigt att han är redo att gå samman med någon annan för att bli större och för att kunna konkurrera om stora uppdrag med större internetföretag. Det spekuleras i media om flera sådana affärer, men inget förverkligas. Det är många av företagen i branschen som vid den här tiden figurerar i media i samband med möjliga fusioner och förvärv. I en analys skriver Veckans Affärer under rubriken ”Äta eller ätas” att runt hälften av företagen i branschen spås ha gått samman med någon part inom ett år.⁴⁰ Anledningen är att internetföretagen måste ha en tillräcklig storlek för att kunna få de stora uppdragen från de stora kunderna. Under slutet av 1999 kommer då en affär till stånd. Det svenska internetföretaget köps av det tyska internetföretaget, Deutschnet, grundat 1993. Våren 2000 köper Deutschnet ytterligare ett svenskt företag, en svensk teknikkonsult som också ska ingå i den nya koncernen.

En person med insyn i förhandlingarna menar att man från den svenska sidan upplevde Deutschnet som likt Internet AB kulturmässigt. Parterna var överens om att man skulle

⁴⁰ Lindsten, P-O. ”Special, Internetkonsulter- Äta eller ätas,” 1999-09-20, Veckans Affärer.

försöka behålla entreprenörskänslan i det svenska dotterbolaget. Att köpa Internet AB uppges ha gått på lite mer än en halv miljard kronor. Det beskrivs i media som en hög värdering av företaget, bland de högsta i branschen. Grundaren framställs i media som att ha blivit mycket rik på affären, flera hundra miljoner anges hans andel vara värd. Betalningen för förvärvet sker genom att aktieägarna i Internet AB får aktier i Deutschnet. Grundaren får sitta med i ledningsgruppen för det nya företaget och ansvara för några geografiska marknader däribland den svenska verksamheten. Grundaren anger i media brådska som ett motiv bakom affären:

Jag är nöjd med överenskommelsen. Jag hade kunnat köpa en massa småbolag men det hade tagit för lång tid. Därför var det lika bra att göra det hela i ett steg eftersom det är bråttom att bygga upp ett nätverk.

Styrelseordföranden i Internet AB säger att en anledning till affären var att det var svårt att köpa företag för Internet AB och att man istället då valde att bli uppköpt för att gå in i något större.

Vårt mål var att kunna göra fler förvärv. Men det har blivit för dyrt att köpa andra webbolog. Läget blev värre av att företaget inte kunde göra förvärv finansierade med egna aktier. Istället växer vi genom en industriell lösning. Företaget blir ett dotterbolag men ska vara en spjutspets inom mobil internetteknik.

Deutschnet har före det svenska förvärvet runt 200 anställda och beräknas före förvärvet ha omsatt motsvarande runt 100 miljoner kronor och ha ett börsvärde på tyska börsen för mindre företag, Neuer Markt, på drygt 3 miljarder. Något år före köpet av Internet AB hade det funnits planer på att ett annat större svenskt internetföretag skulle köpa Deutschnet. Denna affär sprack några dagar efter att den annonserats. Anledningen var att de två ledningarna inte hade kunnat komma överens om villkoren för fusionen. Därefter börsnoterades istället det tyska företaget på Neuer Markt i mitten 1999. Deutschnet fick på så sätt tillgång till kapital från finansmarknaden och fick möjligheten att köpa andra företag genom att erbjuda betalning i aktier. Grundaren av Deutschnet säger i media att behovet av att bli internationella var ett viktigt motiv till affären där det svenska företaget kompletterade den övriga delen. När dessutom de svenska ägarna gick med på att ta emot aktier i det tyska företaget som betalning så kunde man komma överens.

Att arbeta på Internet AB före uppköpet och under tillväxtfasen under slutet av 1990-talet beskrivs av många av de anställda som kreativt, roligt och engagerande. Man arbetade i projektgrupper och det var mycket samarbete över gränserna mellan de ganska få personer som jobbade där. I intervjuerna vittnar anställda om att man förväntades vara en engagerad och social person med god förmåga att jobba tillsammans med andra. Man skulle ta initiativ och inte vänta på order om vad som skulle göras. De som arbetade där umgicks även på fritiden och arbete och fritid flöt ihop. Det var en stark kompiskänsla mellan medarbetarna. Många arbetade sent på kvällarna, kom sent till jobbet och var kanske borta en period under dagen. Företaget kunde liknas vid en familj, enligt en av dem som jobbade där som projektledare då:

Jag tror att det är just det här familjära, där det inte är särskilt hierarkiskt utan där människor får ganska mycket utrymme att vara sig själva, ta initiativ och där man känner att man är kompisar i sitt arbete. Att gå till jobbet är alltid väldigt trevligt, väldigt socialt.

Det finns en sorts kärna som är det ganska familjära, det lilla företaget och dess själ, som har fått mig att stanna trots att förändringarna har varit ganska jobbiga till och från. Det finns någonting i företaget som jag tror är den här själen som gör att man stannar ändå. Man gillar verkligen de som jobbar här.

Men en del upplevde företaget också som ganska oprofessionellt. Flera medarbetare berättar i intervjuer om lek på jobbet och brist på rutiner och planering. Tidningsuppgifter gjorde gällande att företaget hade flera betalningsanmärkningar hos kronofogden och enligt grundaren var det slarv och dålig ordning som låg bakom att räkningar inte betalades i tid. Det som en del upplevde som kreativt upplevde andra som slarvigt. Det gäller speciellt när verksamheten växte under de sista åren på 1990-talet när fler anställdes.

Det fanns inga som helst regler. De hade inga chefer som sammankallade möten. Det fanns ingen chef jag kunde gå till med mina problem. De sade: det får du väl lösa.

Om en leverans var sen fick man hitta på något. Utvecklarna var ju väldigt unga och barnsliga så man fick ofta lura dem och säga att det skulle vara klart på tisdag när det var på onsdag. De hade inte lärt sig det där med deadlines och sådant. Kunden stod ju där och om det inte var klart blev han arg.

Man skulle sitta sent på kvällarna och skicka mail sent på kvällen så folk märkte att man var kvar. Man skulle vara väldigt engagerad i att skriva offerter, det var go go hela tiden, jag tyckte det var lite löjligt.

När min kollega och jag besökte företaget första gången hade det gått ett drygt halvår efter affären, men intrycken då stämde ganska väl överens med bilden av företaget som kreativt men rörigt.

Internet AB:s ursprungliga kontor ligger på en bakgata i centrala Stockholm. Det är svårt att hitta dit om man inte har den exakta adressen. Även när man kommit fram till porten är det svårt att se att det verkligen är där företaget sitter. Det är en oansenlig dörr och ringklockan är sönder. Det är svårt att komma in, ur hålet för ringknappen ser jag ledningar som spretar ut där knappen var tidigare. Jag knackar på fönsterrutan in till receptionen för att få komma in. Det ligger hopvikta bruna flyttlådor i ena hörnet av receptionen. Det står lådor staplade ovanpå varandra i ett annat hörn. Allt verkar vara provisoriskt gjort på något sätt. Luckan till receptionen verkar vara utsågad ur väggen och på receptionistens bord ligger det papper, tidningar och pennor. Det känns ostädat. Receptionisten

är ovanligt ung, en kille som jag tror inte har fyllt 20 år. Han hittar ingen plats där jag kan hänga jackan, jag får lägga den på en stol i ett rum. Det står en möbel med tapp för öl och vatten i ett hörn. Två skidfodral för snowboard står i ett annat hörn. Det står en dator uppställd på en röd ölback på golvet.

Från receptionen går en trappa som leder upp till de fyra våningar som kontoret består av. Varje våningsplan är målat i en speciell färg; röd, blå, gul och lila. Det är ett sätt att markera att det finns olika verksamheter på de olika planen samtidigt som det ger ett litet hippt intryck. Korridorerna är trånga och det är ganska lågt i tak. Från korridoren kommer man in i olika stora rum. En del rum har plats för tio personer, andra för två. I flera av rummen verkar det som om man tagit bort väggarna för att skapa större rum och rummen sträcker ut sig parallellt med korridoren utanför. Skrivborden ser nyinköpta ut, men alla verkar inte ha köpts in samtidigt för de är av olika modell i de olika rummen. Samma sak gäller för datorerna. En del är stationära, andra är bärbara. Jag tycker att inredningen av kontoren verkar slumpartat sammansatt.

Människorna är unga. En del är mycket unga. I ett av de större rummen sitter två tjejer som kanske fyllt tjugo och pratar. De har jackorna på sig och talar högljutt. De nästan skriker ibland och fnissar däremellan. Jag får en känsla av att jag är på en ungdomsgård. Jag ser i ett annat rum lite äldre killar, kanske i 25-års åldern. De sitter djupt försjunkna framför sina bärbara datorer. En har jeans och v-ringad långärmad grå tröja. Dessa påminner om studenter från universitetet. Efter att ha sett oss omkring på övervåningarna går vi ner på bottenvåningen igen och in i köket. Där står några människor och väntar på att ta kaffe. Det finns inga rena kaffekoppar utan vi diskar några själva bland de odiskade koppar som står på diskbänken. Det verkar saknas någon som håller ordning i köket. Intill köket finns en större matplats med några bord. Där erbjuder företaget frukost varje dag till de anställda. Vår guide förklarar det med att det är ett bra sätt att få de anställda att komma i tid till jobbet, många kan annars komma insläntrande vid elvatiden efter att ha jobbat till sent på kvällen. Att sitta och äta frukost tillsammans är också ett bra och familjärt sätt att mötas på, får vi förklarat för oss.

Vid ett av besöken träffade vi en av medarbetarna som skulle vara mammaledig. Hon berättade för oss hur hon ogärna ville lämna företaget för att vara mammaledig. Hon hade jobbat där flera år och människorna där hade blivit så viktiga för henne, berättade hon. Hon sade att hon hade separationsångest av att behöva vara ledig och funderade på hur länge hon skulle behöva vara borta från Internet AB.

Ett brev till de anställda ungefär vid samma tid ger en bild av livet i organisationen.

Vänner! Snart semester! Det har varit en intensiv vår med mycket jobb och lite lugn och ro. Tillsammans har ni alla gjort ett fantastiskt jobb. Ni har vunnit de viktigaste pitcherna framför näsan på våra konkurrenter, ni har jobbat med ett otal framgångsrika projekt och lanserat ett otal nya

webbtjänster. Ni har börjat återuppbyggnaden av två nya affärsområden samtidigt som två nya kontor börjat ta form

Samtidigt har både tillväxttakt och arbetsbelastning under våren varit "onormalt hög". Det är fler än en som gått på de absolut sista reservkrafterna under en alldeles för lång tid. Det har varit tufft. Och många gånger har kanske inte heller rätt uppskattning visats. Men samtidigt har ni utträttat - och fortsätter att göra så - mer saker än vi kanske trodde var möjligt. Vi har uppnått målsättningar som vi i januari inte trodde var möjliga

Den synnerligen höga arbetsbelastningen under våren har gjort det nödvändigt att snabbt införa ett system för kompensation av den extratid som många av er lägger ner på våra projekt.

PS. Vi startar hösten med ett 'after summer party' för den nordiska verksamheten och alla andra trevliga människor vi känner. I början av september kommer vi också att genomföra de uppskjutna introduktionsdagarna för alla nya som börjat under våren och sommaren 2000.

6.5.3 Under och direkt efter förvärvet

Efter förvärvet är Deutschnet etablerat i Tyskland, Sverige och England. Ledningen anger i media att man har ambitioner att fortsätta att köpa företag i de skandinaviska länderna och östra Europa. Deutschnet sägs söka efter företag som inte är för stora, som har en hög produktkvalitet, gott ledarskap och som kan komplettera verksamheten genom att vara på nya marknader eller genom att ha tillföra ny kompetens. Den svenske grundaren nämner i media planer på att starta kontor i Skåne, Oslo och Köpenhamn. I Göteborg har företaget redan öppnat ett kontor. Tillväxten är hög och under verksamhetsåret 1999/2000 omsätter företaget 40 miljoner euro, enligt pressmeddelanden från Deutschnet.

Till en början går det bra för det Deutschnet på börsen. Grundaren av det svenska företaget rapporteras i media ha tjänat flera hundra miljoner i värdestegring på sina aktier i det sammanslagna företaget och påstår själv i en intervju att enbart den svenska delen är värd cirka en miljard kronor. Aktien i det sammanslagna företaget är fyra gånger mer värd fyra månader efter affären. Deutschnets VD och finanschef säljer under våren 2000 en mindre andel av sina egna aktier till aktiefonder på finansmarknaden. Det sker i samband med lanseringen av "ett nätverk av investorer" ett initiativ för att öka kommunikationen med finansmarknadens aktörer. Det presenteras i ett pressmeddelande:

Förutom att stärka positionen på e-handelsmarknaden så ser Deutschnet sin position på aktiemarknaden som ett lika viktigt strategiskt mål. Därför har företaget lagt särskild vikt vid kapitalmarknaden de senaste månaderna och med ett speciellt öga för att ha direktkontakt med analytiker och investerare.

Som ett resultat har intresset för företagets utveckling ökat ordentligt och många nya investerare har lockats till att investera.

Deutschnet har under bokslutsåret 1999/2000 som löper från mars till mars ökat sin omsättning med nästan 300 procent till runt 15 miljoner euro. Om man räknar med alla förvärv som har gjorts fram till våren 2000 har Deutschnet 750 anställda. Deutschnet gör en mindre rörelseförlust men spår i sin bokslutsrapport en omsättning på 80 miljoner euro och ett nollresultat mot slutet av 2000. I en tidningsintervju hösten 2001 spår VD:n för Deutschnet en ytterligare expansion av företaget till 2000 anställda och över en miljard kronor i omsättning inom ett år. Vid bolagsstämman hösten 2000 föreslås att företaget ska kunna köpa egna aktier. Stämman föreslås även ett nytt optionsprogram till chefer och anställda. Senare under hösten höjer Deutschnet prognosen till en omsättning på 100 miljoner euro. Målet att företaget ska visa en vinst i rörelsen under 2000 kommuniceras ut till finansmarknaden. Detta uppnås också under december månad enligt företaget. Man skriver om detta i februari 2001 i sin kvartalsrapport för det tredje kvartalet.

Deutschnet fortsatte att ha en stark försäljningstillväxt det tredje kvartalet och rör sig närmare årets planerade målsättning av ett svart nollresultat (black zero).

Med en kvartalsförsäljning på 30.1 miljoner euros, nåddes en break-even punkt tydligt i december med ett kassaflödes EBITA (earnings before interest, tax, amortisation of goodwill and stock options) på 0.3 miljoner euros.

För hela kvartalet var det dock ett negativt kassaflödes EBITA på 1,2 miljoner. Efter en tid öppnade Deutschnet Sverige nya lokaler. De låg på en av de allra bästa och dyraste adresserna i centrala Stockholm. Det var hit man tog kunderna och där var här man skötte affärsförhandlingarna och visade upp företaget. Det gamla kontoret fanns kvar på den mer blygsamma adressen men där skedde mest produktion, medan försäljning och demonstration i första hand skedde i det nyöppnade kontoret. När vi besökte kontoret var intrycken annorlunda än de vi fick vid det gamla kontoret.

Lokalerna ligger i bottenplan med entré ut mot en affärsgata där man kan se många människor passera. Lokalerna hade stora höga glasfönster ut mot gatan så man med lätthet kunde se in på dem som var där inne och se vilket företag som hade kontoret. Företaget har ytterligare två våningar ovanför bottenplan, byggda i etage med en öppen bred trappa mellan våningarna. Efter en halv trappa upp kommer man in i en mycket stor och bred lokal. Det är högt i tak. Till höger står en soffgrupp i starka röda färger som besökare får sitta och vänta i. Lite snett bakom soffgruppen finns flera mötesrum där man kan ha möten med besökare eller använda för interna möten. Snett åt vänster när man kommer in i denna stora entré finns själva receptionen med en disk som ser ganska liten ut jämfört med de stora ytorna.

Efter ytterligare en halvtrappa upp så kommer man till vänster in i ett öppet stort landskap av skrivbord där många sitter och arbetar. Det finns inga

väggar som skymmer, utan man ser dem direkt när man kommer in i entrén. Mitt emot dessa på höger sida finns ett kafé där man kan fika och äta. På tredje våningen ser man att det finns ett antal rum med dörrar. Där sitter några av cheferna. Dessa lokaler andas lyx och ekonomisk framgång. Allt är helt nyinrett och de tomma stora ytor ger känslan av att företaget går mycket bra. Bara den som har råd kan ha sådana öppna ytor i lokaler som har bland de högsta hyrorna i Stockholm.

Det var några saker som förändrades relativt snabbt i den svenska organisationen direkt efter affären. Deutschnet introducerade nya datasystem för planering och kontroll av verksamheten. Man bytte till SAP som var det system som Deutschnet använde. Grundaren av Deutschnet nämner i media vikten av att ha SAP systemet. Det ger honom en möjlighet följa detaljerna i företaget, att se vilken beläggning en konsult har och hur mycket pengar företaget har att röra sig med. SAP är ett storföretagssystem som alla i den svenska organisationen skulle lära sig att arbeta med. Det användes för att på ett bättre sätt samla information om exempelvis nya order och för att dokumentera tiden som använts åt olika projekt. Systemet skulle underlätta att mäta produktiviteten samtidigt som det ger en kontroll över vad som sker i verksamheten. Ett annat viktigt skäl till förändringen var att de nya systemen gav bättre möjligheter att göra prognoser över den närmaste framtiden vad gäller de ekonomiska nyckeltalen. Det var viktigt att prognoserna var realistiska och hade en hög trovärdighet eftersom dessa prognoser skulle kommuniceras till aktiemarknaden.

Införandet av de nya systemen togs inte alltid väl emot av medarbetarna. Flera intervjupersoner menade att det medförde en extra administration som de tyckte var onödig och som negativt påverkade en tidigare lustfylld och kreativ atmosfär. Så här uttryckte en projektledare sig.

Nu har vi ett nytt standardiserat tidsrapporteringssystem för att kunna mäta produktiviteten. Förr var det mer på känn. Det är mer fokus på planering, vad som händer nästa kvartal. Tyskarna och marknaden accepterar inte att det går sämre än ens planering. Har det getts fel budskap till marknaden faller kursen. Det har gjort planeringen viktigare, alla måste uppskatta sin tid mera. Det blir en mer inrutad tillvaro.

En person som jobbade med skrivande av texter för internet uttrycker liknande tankar:

Den här stordriftskänslan kontra det lilla företaget, folk har nog upplevt det som jobbigt initialt. Det här införandet av SAP som är ett enormt system. Där blev det någon sorts krock. Det blev ett motstånd för många att ta till sig det här. Det är ett system som är byggt för ett jätteföretag, för att ha någon sorts kontroll och överblick. Det har inte bara varit positivt, tidigare var det mer fokusering på varje individ. Där kraschade det lite.

Det blev en känsla av att nu skall det bli en kontrollinstans, de skall kontrollera mig. Litar de inte på mig? Ska jag behöva lära mig det här? Det var ett stort motstånd mot det. Det blev en känsla av att nu blev vi riktigt stora med de där enorma systemen och där väldigt mycket var på

tyska. Man skulle lära sig tyska kommandon. Det var obegripligt allting, det var ett motstånd mot det. Många projektledare sitter och jobbar med detta varje dag.

En ekonomiansvarig i ett dotterbolag ger en liknande reaktion. Hon slutade efter ett tag beroende på att hon inte trivdes efter förändringarna på ekonomiavdelningen.

Jag hade ju sån enorm kontroll på allting själv förut och jag kände att jag förlorade en väldigt stor del av den kontrollen.

Vi skickade ju alla våra rapporter till Tyskland men man fick aldrig något gensvar därifrån. De skulle bara ha alla siffror och man fick en hel hög med rapporter som skulle sammanställas, som jag inte hade haft förut. Jag fick en mycket större arbetsbelastning så att vi fick anställa en till på den här tjänsten. Det blev väldigt mycket som man inte fick se något resultat av.

Den biten kände jag stämde inte för mig, då drog jag mig ur det hela. Vi skulle gå in i deras ekonomisystem som var SAP och vi har kört ett väldigt litet ekonomisystem här som har funkat jättebra för oss där man får ut precis det som vi behöver få ut. De hade SAP och det stämde inte med mitt sätt att jobba.

En projektledare vittnar om att med de nya ägarna kommer nya krav på en ökad affärsdrivenhet, ökat ekonomiskt ansvar och kopplar det till Deutschnets börsnotering.

Nu har det blivit större och mer affärsdrivet. Förut gick det bra att tjäna pengar på olika saker, nu måste man göra saker som ger pengar. Många som varit med två eller tre år tycker att det är synd, att man förlorar känslan av att vara ett enda gäng. Nu är man en del av koncern som är börsnoterad med högre krav på att det är ordning och reda.

Tidigare var det mer "Tuta och kör". Man skulle hoppa på allt även om man inte hade belägg för att man kunde göra det.

Vi får se vad det blir av det uttrycket nu när man ska visa vinst.

6.5.4 Efter förvärvet

Över tiden blev det bland många en negativ reaktion på förändringarna, enligt flera intervjupersoner. En del menade att kreativiteten minskade jämfört med hur det var under uppbyggnadsfasen av företaget. Det blev en storföretagskänsla som var annorlunda från arbetssättet i det lilla företaget och flera intervjupersoner berättar att man reagerade negativt på de nya planeringssystemen. Företaget slutade att vinna priser, berättar en projektledare som arbetat där i flera år.

Det blev rätt överviktigt, densiteten i bolaget sjönk. Det tog lite längre tid att få samma saker gjorda, folk gick hem tidigare, kom senare, det var inte

samma effektivitet. Därmed inte heller samma glöd och samma kvalitet i de mer kreativa delarna eller i humankapitalet, som slaggade igen lite.

Sakta men säkert så ändrades kulturen från att ha varit en häftig, snabb, ganska kreativ kultur till att bli en ganska trög processinriktad miljö, utan att riktigt klara kvalitén. Man tappade rätt mycket kreativitet och fart.

Man tappade i kvalitet i det man gjorde, de tjänster man gjorde blev inte lika bra. Man slutade vinna priser, man slutade vara med i tävlingar, vilket var ett relevant sätt att mäta sin kvalitet.

En person som jobbade med design och formgivning av hemsidor uttryckte liknande tankar. Företaget bytte efter ett tag ut den gamla logotypen mot en ny som kom från det köpande företaget. Det togs också emot negativt bland en del av de anställda.

Det gick ju väldigt stegvis pga av olika orsaker t ex namnbytet. Initialt så spreds det snack om att "vi skall inte släppa namnet osv". Jag vet inte om det var en bluff från ledningens sida för att det inte skulle bli för mycket på en gång.

En annan sak som försvann var entreprenörs-känslan. Det känns som om många känner att de inte kan påverka någonting. Jag gör mitt jobb och sen räcker det. Förr kunde folk lägga en massa extrajobb på projekt och man hade ett helt annat personligt engagemang i projektet än man känner att man har nu.

Intervjupersoner vittnar om att det var en liten kontakt mellan den svenska delen, den tyska verksamheten och företagets högsta ledning. Avståndet till det nya moderföretaget upplevdes som långt, berättar en projektledare.

VD har ju varit här ätit lunch och pratat om företagets visioner, men det blir ju fel när man sitter där och käkar mackor och VD berättar om sina visioner som i vissa delar inte verkar stämma överens med hur vi ser det. Det som är synd är att man träffat så få från resten från koncernen. Jag tror väldigt många bara har sett VD på den där lunchen, i övrigt har man inte alls nåt grepp, vilka de är och att vi är ett företag.

Andra upplevde att det var en trygghet att få in en ny ägare som kunde bidra med en stabilitet och ordning som hade saknats tidigare. Speciellt bland dem som anställdts nyligen och som inte hade varit med från början fanns denna känsla. En projektledare uttrycker detta:

En känsla av att det är ett stabillare företag idag, Det skapar en viss trygghet för dem som jobbar på företaget. Det känns som om vi har lyckats efter all turbulens att vi kan behålla de bra delarna av vår kultur och inlemma det här nya och att det kan medföra bra saker.

Stabiliteten är positiv, innan var det otroligt turbulent, även om det var mysigare.

En annan projektledare har en liknande uppfattning.

Folk tyckte det var ganska skönt att ha dem i ryggen ändå. Hade Internet AB växt och vi varit egna så hade det blivit mer kaos så det var nog tur ändå att ha dem där. Det var många som tyckte det var skönt att inte bli uppköpta av en svensk byrå. Det var ju några av de stora som det absolut inte gick så bra för. Vi kunde säga Deutschnet går bra i Tyskland.

Under hösten 2000 rapporterar en tidning om missnöje hos Deutschnet i Sverige. Fyra chefer som arbetat på företaget en kortare tid slutar. Anledningen är att Deutschnet har tillsatt en ny VD för den svenska verksamheten och samarbetet med honom har fungerat dåligt. Denne VD har tillsatts under hösten 2000 och han beskrivs i media som en controller, en person som kan hålla i pengarna vilket behövs för företaget. Samtidigt så säger Deutschnet Sverige upp 20 personer i Sverige på grund av arbetsbrist. Något fundamentalt har hänt. Den framtidstro som fanns vid övertagandet håller på att försvinna. E-handelsföretagen har fått stora problem. Boo.Com begärdes i likvidation under våren 2000. Ett av de mest kända svenska internetföretagen Letsbuyit ställde in betalningarna vid slutet av 2000. Konkurrenten Boxman gjorde samma sak i oktober 2000, liksom Dressmart som togs över av en konkurrent i november 2000. E-handelsföretagen är en av Deutschnet Sveriges största kundgrupper och företaget kan inte sälja tjänster till dem som tidigare.

I media bekräftar grundaren att Deutschnet har drabbats av minskad orderingång i Sverige. Men ledningen försöker trots allt behålla sin positiva bild av framtiden och säger att man ska satsa på andra kundgrupper än E-handelsföretagen, bland annat telekomföretag. Den svenska grundaren hänvisar till den tyska marknaden som har stark efterfrågan på internettjänster och säger att han tror att nedgången för efterfrågan på internettjänster i Sverige är tillfällig. Samtidigt säger han att marknaden för internettjänster i Sverige är överetablerad. Det finns en risk att E-handelsföretagens problem gör att andra företag kommer att satsa mindre på att sälja produkter via internet framöver, vilket ytterligare riskerar att sänka efterfrågan på E-handelslösningar.

Deutschnet Sverige börjar också känna av trycket från aktiemarknaden. Under våren 2000 börjar det se skakigt ut för internetföretagen på börsen. Kraftiga fall av IT- och internetaktier sker på börserna världen över. Nasdaq börsen i USA där många internetföretags aktier handlas sjunker kraftigt under 2000. På Stockholmsbörsen faller aktieindex för IT-aktier också kraftigt under 2000. De dåliga tiderna skapar mycket starka spänningar internt i organisationen och de anställda upplever ett hårt tryck på det börsnoterade företaget när aktiekurserna faller. En medarbetare vittnar om detta.

Det är en annan medvetenhet om hur det går för företaget, som inte heller fanns förut på samma sätt. Förut var det en positiv våg, ekonomin var inget problem, det här var ju innan allt började rasa. När vi blev uppköpta så var det fortfarande rätt bra och sen så började det krascha och sen var vi börsnoterade och det fanns plötsligt en helt annan medvetenhet om

ekonomin. Allt man gör i Stockholm kommer att påverka börsen, det är viktigt att vi alla är medvetna om det.

Det har funnits en del oro sista tiden framförallt innan jul, vi la ner kontor i Göteborg och så. Människor blev uppsagda, sånt som aldrig har hänt på företaget någonsin, människor blev ombedda att säga upp sig. Folk slutar som man aldrig trodde skulle sluta, mycket sån turbulens. Det var krav på att man skall visa siffror, att man måste skära ner, och personalen skall visa förståelse, det med börsen. Det tror jag många upplevde som en väldigt jobbig period, det blev en stor oro.

De fallande börskurserna och trycket från aktiemarknaden gör att informationshanteringen skärps. En informationschef anställs i Sverige för att hantera situationen. Deutschnet Sverige inför regler för både intern och extern information för att hårdare kontrollera vilken information som når ut externt som kan påverka börskurserna och vilken information som sprids internt för hur det går för företaget. Det var en skillnad jämfört med tidigare där medarbetare gärna medverkade i media och diskuterande internets utveckling och vad som hände i branschen. Det sågs som ett sätt att få uppmärksamhet vilket kunde leda till att man fick nya kunder. Denna förändring reagerade också de anställda på.

Det blev mycket striktare, hos tyska börsen är det väldigt mycket regler och många advokater inblandade i allt man gör, så det blev ju väldigt mycket locket på. Det sades ingenting, internkommunikationen blev minimal också. Sedan tyckte vår ledning att det här är verktyg också, man är tvungen att informera hur man skall använda dem för att påverka sin kurs. Det rekryterades en informationschef för att sköta det här arbetet tillsammans med den tyska informationschefen. Det blev då lite platt fall, till slut så skulle ingenting göras härifrån ändå utan allting skulle göras från Tyskland. Vi skulle inte göra mer än att vidarebefordra information till dem som hanterade kontakter med marknadspress därnere.

En mer senior projektledare som stod nära grundaren och den svenska ledningen uttrycker vikten av att medarbetarna förstår det nya med informationsgivningingen runt en börsnotering.

Förhoppningsvis så tänker alla att man måste tänka lite extra innan man öppnar munnen. För ett börsnoterat företag innebär det att börsvärdet kan påverkas. Strukturplaner du har inom organisationen, partnerskap osv, man kan inte bara snacka om det för det kan påverka. Man har talat om för hela personalen att så här är det, så vi skulle vara tacksamma om ni tänker efter.

Oron på aktiemarknaden påverkade också en av de viktigaste delarna av företagens belöningsystem, tilldelningen av optioner till nyckelmedarbetare. Det fanns en föreställning om att optionerna skulle vara mycket värda och kunna ge en rejäl summa pengar till medarbetarna. Dessutom fanns det några som hade haft en form av deläggande före uppköpet och som nu hade aktier i Deutschnet. De fick enligt ett kontrakt inte sälja dem förrän senare. Dessa aktier var mycket värda före

internetföretagens aktier började falla på börserna. En projektledare hade ett värde på sina aktier på runt 25 miljoner kronor som mest, aktier som sedan föll kraftigt i värde. De var värda runt en miljon vintern 2001. Han berättar så här om hur folk reagerade.

Det började egentligen komma i höstas (2000), frågetecken om att det var en förlust och om att man skulle skatta mer än man skulle få ut av optionerna. Ingen kunde sälja sina optioner förrän denna sommar. Då börjades det spekuleras i om man skulle få en skatteskuld på flera hundratusen utan att kunna få loss några pengar. Det var informationsmöten och finanschefen försökte informera om hur det här fungerade och hur man skulle räkna för att få fram det, så det var rätt oroligt.

För de flesta var det nästan ett straff. Det med börsvärde och kurser hade väldigt lite med deras dagliga arbete att göra och de kände väl att om de gjorde ett bra jobb i ett projekt så påverkade det ingen kurs eller om de gjorde ett dåligt jobb så påverkades inte kursen då heller. Det var mycket galghumor om börsvärden och hur det kunde vara så att vissa bolag var värderade som de var.

Flera av dem som varit med länge kunde börja sälja sina aktier och optioner först efter sommaren 2000. Många slutade direkt efter att de hade sålt och lämnade företaget. Deras innehav hade då fallit kraftigt i värde jämfört med då Deutschnet var som högst värderat, men flera av dem fick ändå en anseelig summa för sina aktier. Även projektledaren slutade:

För att jag inte tyckte att det var kul längre, det var en miljö där jag kände att jag hade ingenting att tillföra. Det som behövdes här var mer strukturerade metodiska arbetssätt för att hantera stora långa projekt. Det var jag dålig på och jag kände att jag började göra ett dåligt jobb. Jag hade inte kul och då undrade jag om det var någon idé att jag går här och gör ett dåligt jobb.

Sedan blev situationen allt värre. Börskurserna fortsätter att falla, under februari-mars 2000 faller IT-index på Stockholmsbörsen med runt 25 procent. Våren 2001 kommer ytterligare neddragningar inom Deutschnet Sverige. 20 personer i Deutschnet Sverige får sluta. I media hänvisar informationschefen till marknadssituationen och säger att det är den "icke debiteringsbara personalen" som måste ses över. De som måste sluta är i första hand säljare, projektledare och webbdesigners. Även Deutschnets övriga internationella verksamhet har problem, 30 medarbetare i Hamburg har fått lämna företaget och dessutom har Deutschnet stängt sitt kontor i New York. I maj skriver Deutschnet i ett pressmeddelande att antalet anställda kommer att minskas med runt 15 procent och att flera av de högsta cheferna i koncernledningen lämnar företaget och ersätts av andra.

I juni varnar Deutschnet för lägre vinst än vad som varit förväntat från aktiemarknaden. För 2000/2001 väntas det bli en förlust på uppemot 150 miljoner euro. En anledning är att en av företagets större kunder och samarbetspartners har gått i konkurs. Försäljningen har minskat något under vintern och flera av företagets delar

har gått sämre än väntat. Dessutom måste Deutschnet göra en nedskrivning av sin goodwill på 100 miljoner euro på grund av att företagets ägande i andra internetföretag har fallit i värde på aktiemarknaden. De fallande aktiekurserna slår nu alltså mot Deutschnets resultat. De dyra företagsköp som företaget tidigare gjort anses nu inte vara värda så mycket som företaget betalat och en värdeminskning måste redovisas som en förlustpost i resultaträkningen.

Misstroendet växer nu också internationellt mot internetföretagen. I USA lämnas stämningar in mot banker som anklagas för att mot slutet av 1990-talet ha manipulerat aktiekurser i internetföretag i samband med börsintroduktioner och tjänat pengar på det. Amerikanska börsen och amerikanska Finansinspektionen utreder misstänkta oegentligheter på aktiemarknaden som rör internetföretag. En debatt i USA kommer igång om aktieanalytikernas ansvar för de höga aktiekursvärderingarna.

Internt klandrade man bara delvis Deutschnet för problemen, det var snarare de svenska cheferna som man lade skulden på, enligt intervjupersoner. Många av medarbetarna såg också omständigheterna i omvärlden och kraschen för internetaktier på börsen som en viktig förklaring till krisen. Neddragningarna sköttes på ett ordnat sätt med avgångsvederlag och med facket som förhandlingspart, berättar en projektledare:

Företagsledningen behandlade de anställda på ett väldigt svenskt sätt. Det innebar att man inte fick lämna nycklarna och gå på dagen utan det gick mera till så att man förhandlade. Många fick två månaders avgångsvederlag. För de drivna i företaget var det inte nödvändigtvis något negativt att lämna företaget. Villkoren uppfattades som acceptabla. Man höll också informationsmöten och informerade om läget. Ledningen var mån om att alla skulle vara med och få informationen så att ingen skulle känna sig förfördelad och bad folk att ringa runt till dem som eventuellt inte hade fått meddelandet om mötet. I det här fallet stod ledningen och de anställda delvis på samma sida eftersom ledningen hade bristfällig information från Tyskland.

En strategikonsult berättar om konflikterna:

Det som jag hörde var att människor tycker att känns för djävligt att det blev så, de undrar hur de valdes ut, samtidigt så var urvalet rätt uppenbart för alla. Det var antingen människor som inte presterar tillräckligt eller människor som man inte behöver längre. Det var inte så att man gick och viskade och diskuterade. Man satt i caféet och diskuterade helt öppet, och det spelade ingen roll om någon av deras chefer var bredvid. För min egen del så tycker jag att det är jättetrist att många människor som jag kände från gamla företaget har slutat. Jag vet samtidigt att många av dem funderade på om det var dags att röra på sig och göra något annat.

I juli 2001 så kommer då beskedet att Deutschnet Sverige har begärts i konkurs. Det efter att moderföretaget i Tyskland har ställt in sina betalningar. Anledningen till koncernens problem är, enligt pressmeddelande från Deutschnet, det dåliga

affärsklimatet och ett dåligt rörelseresultat. Det finns då runt 90 anställda i Sverige och totalt runt 1000 i hela Deutschnet. Enligt mediauppgifter hade förhandlingar förts med en stor finansiär om att kunna driva företaget vidare men denne finansiär drog sig ur. Eftersom huvudägaren inte kan driva sin verksamhet vidare sätts även dotterbolaget i Sverige i konkurs. Deutschnets aktie hade då rasat med över 99 procent från toppnivån. De 90 anställda i Stockholm sägs upp. En projektledare berättar att det inte var mycket som ledningen för Deutschnet Sverige kunde göra för att förhindra konkursen.

Det var ju så att tyskarna höll Stockholmskontoret under armarna genom kapitaltillskott. Svenska delen hade stora problem med likviditeten. Man kanske skulle leverera ett projekt i november, så blev det klart i december och man fick inte betalt för det förrän i februari, mars. Då behövdes det pengar och det fanns det inte. Därför var det ju så att svenska delen automatiskt hamnade i kris när det tyska moderbolaget ställde in betalningarna.

I månadsskiftet Augusti/September 2001 inleds formellt konkursförhandlingarna för Deutschnet i Tyskland och grundaren avgår då också som VD för det konkursade företaget. Efter konkursen i Sverige görs försök att rekonstruera den svenska delen av verksamheten. Två nya företag återuppstår från konkursen. Ett teknikföretag startas, Tech AB. Det består av del som Deutschnet köpte in våren 2000 och som har gått bra hela tiden. Tech AB drivs vidare av dem som jobbade där före uppköpet. En annan grupp av anställda startar en design- och kommunikationsbyrå och återtar namnet Internet AB. De driver vidare en mindre del av verksamheten inom webdesign. Men för det stora internetföretaget är tiden förbi.

KAPITEL 7 TOLKNING

7.1 Det gemensamma och det unika

Vad finner vi då om vi tolkar empirin från fallstudierna och jämför fallstudierna med varandra? Vad skiljer sig åt mellan de olika fallstudierna? Vilka gemensamma fenomen kan studeras? Vilka unika fenomen kan studeras? Vilka svar ger de empiriska studierna på de forskningsfrågorna jag ställt? I kapitel 7 mejslar jag fram tolkningar som utgör studiens slutsatser och diskuterar dessa.

Jag börjar med att tolka empirin i varje fallstudie utan att koppla samman fallstudierna. Där diskuteras varje fallstudie var för sig. I slutet av varje fallstudie finns en kort sammanfattning. Därefter gör jag i en tabell en sammanställning över en del av det som framträtt i de fyra fallstudierna. Denna sammanställning utgör grunden för en djupare tolkning och för en diskussion om vad som är gemensamt och vad som är unikt för de olika fallstudierna. I stora drag följer sammanställningen de tre kategorier som jag delat in empirin i: styrning och ledning, direkt påverkan på intressentrelationer och värdegrund. Jag lyfter sedan upp några gemensamma teman och diskuterar gemensamma tolkningsmönster på bas av denna sammanställning. Jag inspireras alltså av den uppdelning i olika tolkningsnivåer som Alvesson & Köping (1993) diskuterar. Jag rör mig i detta kapitel från en diskursiv nivå, som berättelserna i kapitel 6 befinner sig på, till föreställningsnivån och till handlings- och förhållandenivån. Jag avslutar med en kritisk diskussion av mina egna tolkningar på en fjärde, reflexiv, nivå.

Här jämför jag också mina tolkningar med en omvänd förvärvssituation som ryms inom fallet Skogsföretaget. Det är Intskogs uppköp av ett amerikanskt företag, US Pulp. Här diskuterar jag vilka av de gemensamma tolkningarna som bekräftas i en motsatt situation där ett företag med svenska (och finska) traditioner tar över ett företag med amerikanska traditioner.

Slutligen för jag samman de som jag upplever är de mest relevanta och mest rimliga tolkningarna till en slutsats över studien. Sammantaget ger det en bild över mina tolkningar av empirin där både det gemensamma och det unika lyfts fram.

7.2 Tolkning inom respektive fallstudie

7.2.1 Skogsföretaget

Berättelsen om Skogsföretaget har flera paralleller till en förändring av svenskt näringsliv generellt. Skogsföretaget blir under 1980-talet genom de många förvärven ett kraftigt diversifierat företag. Det sägs vara ett sätt att minska konjunkturberoendet. Genom att köpa företag inom andra områden så kompletteras Skogsföretagets basverksamhet, skog och massa, av annan verksamhet. Makten beskrivs vara

decentraliserad och högsta ledningen har som ambition att delegera beslut till divisions- och dotterbolagschefer. Skogsföretagets strategi kommuniceras utifrån en verksamhetsrationalitet och med ett fokus på rörelsen. Det stämmer med beskrivningar av en generell trend av diversifiering i Sverige under 1980-talet. Det fanns vid den tiden stora svenska konglomerat som ägde verksamheter inom olika och orelaterade områden. Volvo var ett sådant exempel där man hade verksamhet inom såväl fordonsindustri som inom livsmedelsindustri och läkemedel (Hökerberg 2000).

Under början av 1990-talet sker en renodling av Skogsföretaget. Då säljer Skogsföretaget ut de delar som ej tillhör kärnverksamheten och satsar sina resurser på att bli mer lönsamma och konkurrenskraftiga inom vissa områden. Skogsföretaget höjer också utdelningen så att mer av de medel som inte investeras i kärnverksamheten återförs till aktieägarna. Skogsföretagets agerande följer en allmän trend av renodling under 1990-talet i svenskt näringsliv. Renodling av verksamheter ryms inom diskursen aktieägarvärdesorientering där varje företag ska vara så renodlat det går och genom hög konkurrenskraft maximera lönsamheten inom sitt specialistområde. De medel som inte behövs för investeringar i den renodlade strukturen ska återföras till aktieägarna genom utdelning eller återköp av aktier. Möjligen kan man se Skogsföretagets renodling under 1990-talet som en tidig anpassning till en aktieägarvärdesorienteringsdiskurs.

Det sker över tiden en ökad kommunikation av aktieägarvärde från företagets sida. Den börjar redan före fusionen. 1996 skriver styrelseordföranden om värdeskapande för aktieägarna och lyfter fram aktieägarna som en viktig intressent i årsredovisningen. Det står i en skarp kontrast till hur samma person i mitten av 1980-talet kritiskt diskuterade aktiemarknadens volatilitet och brist på förståelse för skogsindustrin. Då uttrycktes irritation över att aktörer på aktiemarknaden hade synpunkter på Skogsföretagets "sätt att sköta sina egna affärer". Något år före fusionen idgas självvranssakan där Skogsföretagets starke man medger att Skogsföretaget inte har levt upp till kraven från aktiemarknaden. Framöver är det nu "värdetillväxt för aktieägarna" som betonas i kommunikationen. Här följer Skogsföretagets agerande det svenska näringslivets utveckling som helhet. Aktieägarvärdesorienteringen börjar ju synas i litteratur och som konsultprodukter från mitten av 1990-talet i Sverige (Gärtner & Olbert 1995, Landelius & Treffner 1998, Black et al 1998). Hos Skogsföretaget sker under slutet av 1990-talet ett skifte mot en ökad finansiell rationalitet, en kapitalrationalitet i förhållande till en tidigare stark verksamhetsrationalitet, för att använda termer av Östman (2005, 1993) och Brodin et al (2000).

I samband med att fusionen presenteras lyfts flera skäl fram till varför Skogsföretaget och Intskog ska gå samman. Fusionen sägs ge en ökad konkurrenskraft, effektivitet och stabilitet. En aktieägarvärdesorientering kommuniceras i samband med att fusionen presenteras. Att fusionen sker med aktieägarnas bästa för ögonen framstår som i det närmaste självklart i retoriken. Det formuleras att "koncernens mål kommer att vara att maximera värdet för aktieägarna". Här handlar det alltså inte bara om att ledningen ska göra saker som är bra och ökar värdet för aktieägarna utan att målet för företaget ska vara att maximera värdet för aktieägarna. Flera av de högsta cheferna

lyfter fram vikten av att skapa aktieägarvärde i intervjuer. Fusionen stämde överens med vad aktiemarknaden vid den här tiden ansåg var rätt sak att göra, nämligen att företagen i branschen skulle medverka i en omstrukturering där man hade att tjäna på att bli större och globala. Reaktionen från aktiemarknaden blev ju också mycket positiv efter att fusionen presenterats och aktiekurserna steg kraftigt för de båda bolagen dagarna efter beskedet. Intervjupersoner upplever ett ökat intresse för företaget från nya investerare, företaget har "blivit något på marknaden", som en chef uttryckte det.

Efter att fusionen genomförts ökar kommunikationen ytterligare av vikten av att skapa aktieägarvärde. Ordföranden skriver i den första årsredovisningen för det nya företaget om EVA-modellen. Det är ju en modell som används av bl a konsulter för att räkna på aktieägarvärde (Stewart 1991, Froud et al 2000). Det kan ses som en signal till aktiemarknaden att ledningen använder samma synsätt på vad som skapar värde som aktiemarknaden gör och som andra aktörer inom aktieägarvärdesorienteringsdiskursen gör. Det är ett sätt att visa upp sig som aktieägarvärdesorienterat och Intskog skriver om EVA som om detta begrepp vore något helt nytt. Introduktionen av EVA i årsredovisningen indikerar att ledningen använde begrepp från aktieägarvärdesorienteringen när man tänkte kring företagets mål och styrning. Intervjupersoner berättar om hur kontakterna med aktieanalytiker, institutionella placerare och andra aktörer på finansmarknaden har ökat över tiden och att den högsta ledningen är mer tillgänglig för dessa aktörer nu än tidigare. Även det är ett tecken på aktiemarknadens ökade inflytande över företaget. Ledningen beskrivs vilja ha "järnkoll på vad som sägs" bland kapitalmarknadens aktörer eftersom ledningen upplever att de delvis bedöms utifrån uppfattningarna på kapitalmarknaden.

Ären efter fusionen kan man se hur Intskog vidtar en rad åtgärder som stämmer överens med hur ett aktieägarvärdesorienterat företag beskrivs arbeta. Intskog börjar återköpa egna aktier från 2001. Det är ett sätt att överföra resurser från bolaget till aktieägarna, som aktieägarvärdesorienterade företag kan använda sig av (Bierman 2001). Intskog introducerar ett nytt optionsprogram för de högsta cheferna. Genom det kopplas belöningssystemet för cheferna mer till utvecklingen av företagets aktiekurs. Syftet med programmet sägs i pressmeddelande vara att "stödja Intskogs ansträngningar att skapa aktieägarvärde". Det är alltså ett sätt att knyta ersättningssystemet till vad som är bäst för aktieägarna, enligt agentteori. Det är också något som kännetecknar aktieägarvärdesorienterade företag (Stewart 1991, Rappaport 1998, Fligstein 2001). Det är 200 chefer som omfattas av det stora optionsprogrammet och som därmed än mer motiveras att arbeta för aktiekursens och aktieägarnas bästa. Denna typ av optionsprogram var inte vanligt tidigare hos Skogsföretaget, enligt årsredovisningar, men hade införts före fusionen i de två företagen. Nu införs ett nytt program och ledningens ersättning kopplas nu i än högre utsträckning till värdeskapandet än tidigare. När Intskogs mål återigen formuleras i externa dokument en tid efter fusionen beskrivs visionen bland annat vara att skapa "aktieägarvärde" och att "Intskogs primära uppgift är att säkerställa värdeskapande för aktieägarna".

Den allra högsta ledningens fasta löner höjs också kraftigt åren efter fusionen. Speciellt koncernchefens lön stiger kraftigt, den mer än fördubblas. Löneökningarna motiveras med att företaget blir större och att ledningen får ansvar för en större verksamhet, vilket ju var fallet. En individuell bonus kan ge ytterligare ersättning. Det ges alltså möjlighet för de högsta cheferna att tjäna mer pengar än tidigare. Det beror dels på att företaget blivit större, men också att den rörliga delen blir större och genom de nya optionerna mer kopplad till aktiekursen än tidigare. Intskog ökar sin aktivitet av att skapa goda investerarrelationer. IR, Investor Relations, är något som aktieägarvärdesorienterade företag arbetar med för att bygga upp ett förtroende kring företagets ambition att skapa aktieägarvärde (Black et al 1998, Landelius & Treffner 1998). Intskog kommer genom fusionen och genom förvärvet i USA att i än högre grad konkurrera om internationella investerare. Noteringen av företagets aktie på New York börsen bidrar till detta. Här nämner ledningen att man kommer arbeta mer intensivt med den amerikanska finansmarknaden, att ledningen kommer resa till USA oftare och att företaget kommer att bygga ut sin organisation där för att bättre kunna ha kontakt med den amerikanska finansmarknaden. Det kan ses som åtgärder för att förbättra investerarrelationerna ytterligare. Tanken är att "skapa förutsättning för en marknadsnotering" och att det ska leda till en "ökad synlighet", som det uttrycks.

Genom förvärvet i USA får Intskog många nya amerikanska aktieägare som byter sina aktier till Intskogs aktier. Intskog blir mer internationellt och därför mer attraktivt hos de internationella investerarna. Genom att Intskog får en större amerikansk verksamhet så blir Intskog också mer attraktivt för amerikanska investerare. Samtidigt så ökar kraven på Intskog att leva upp till förväntningarna från de amerikanska investerarna att skapa aktieägarvärde. Det kan jämföras med Nokias process att bli ett mer aktieägarvärdesorienterat företag (Tainio & Lilja 2003). Nokia noterade aktien i USA som en del av en process att locka internationella investerare.

Flytten av huvudkontoret till London har också en roll att spela i det här sammanhanget. Intskog kom närmare finansmarknaden genom företagets flytt av huvudkontoret. Det var för Intskog liksom för andra börsnoterade företag attraktivt att befinna sig nära ett finansiellt kluster, något som Pratten (2001) diskuterar. Centrum för den europeiska finansmarknaden är i London och det är där i Europa som ledningen lättast kan träffa internationella placerare och aktieanalytiker. Även ekonomijournalister som skriver för en internationell publik finns i London. Att vara på plats i London underlättar ambitionen att bredda aktieägarbasen och det internationella ägandet. Det ökar synligheten vilket förhoppningsvis kan leda till ett större intresse för aktien och kanske också en högre aktiekursvärdering. Det underlättar arbetet att skapa goda "Investor Relations". Intskog framhäver inte officiellt närheten till finansmarknaden som ett av de viktigaste argumenten bakom flytten, men det argumentet kan ändå sägas finnas i bakgrunden.

Flytten framställs ju inte av Intskog som en flytt av huvudkontoret utan som etablerandet av ett internationellt kontor. Men om man med huvudkontor menar den plats där företagsledningen har sina kontor så kan man säga att kontoret i London var Intskogs huvudkontor eftersom ju de högsta cheferna satt där och det var dit man reste

för att ha viktigare ledningsmöten. Flytt av huvudkontor var en allmän trend bland svenska internationella företag under den här perioden (Strandell 1998, 2000). Flera svenska företag flyttade till London och argumenten som lyftes fram var att flytten var en del av en internationaliseringsprocess. Intskogs argument var främst en större närhet och bra kommunikationer till företagets olika internationella delar och till de olika marknaderna, vilket stämmer överens med hur andra svenska företag som flyttade argumenterade, enligt vad Braunerhjelm et al (2001) beskriver. London hade också den fördelen att Intskog kom bort från diskussionen om huruvida makten fanns lokaliserad till Finland eller Sverige. Intskogs ledning blev nu också mer integrerad eftersom de högsta cheferna samlades på samma ställe.

Flytten av huvudkontoret tillsammans med den nya större storleken bidrar till en centralisering av organisationen och en större distans mellan högsta ledningen och verksamheten. Det nya huvudkontoret är inte "inbäddat" i det lokala och i verksamheten på samma sätt som tidigare. Vid ett besök i London framstår det nya huvudkontoret som mycket anonymt i den brittiska miljön. Omgivningarna av exklusiva porslinsaffärer, engelska pubar, lyxhotell och kontinentala caféer har inget att göra med Intskogs industriella verksamhet. Huvudkontoret ligger ovanpå den kulturella mylla som London utgör men har ingen förankring i stadens traditioner som företaget hade i Bruksorten. Där var huvudkontoret och den högsta ledningen i mycket stor utsträckning inbäddade i den lokala kulturen och gemenskapen. Betydelsen av det nationella och lokala minskar. Kontoret i London blir en symbol för det nya globala företaget där kulturer och nationaliteter möts på en neutral icke nationsknuten arena. På så sätt skapar bristen på inbäddning en möjlighet att bygga något nytt.

Intervjupersoner ute i verksamheten upplever en ökad rapportering till följd av fusionen. Det upplevs bli viktigare att hinna med den rapportering som krävs av cheferna ovanför. Det gäller framförallt ekonomifunktionen där ekonomiansvariga måste rapportera in siffror som behövs i de nya informationssystemen. De som arbetar på en ekonomiavdelning vittnar om att det blir det en stor omställning och upplever att deras frihet beskärs något jämfört med tidigare. Närheten till de högsta cheferna som ska använda informationen blir mindre. Intskog blir ett dubbelt så stort företag jämfört med Skogsföretaget och mer centraliserat med ett större avstånd till ledningen. En större struktur kräver större system för redovisning och rapportering. Intskogs börsnotering kräver också en snabb och omfattande rapportering så att finansmarknadernas behov av information kan tillgodoses. Ett företag som säger sig vara aktieägarvärdesorienterat och som vill konkurrera om de globala kapitalplaceringarnas investeringar måste uppfylla de förväntningar som dessa investerare har av finansiell information och kunna driva ett bra "IR-arbete".

Centraliseringen sker genom att det byggs på ytterligare chefslager ovanför den struktur som fanns tidigare. För en brukschef så blir avståndet större än tidigare till den högsta ledningen. För Skogsföretagets brukschefer är det en stor skillnad jämfört med när ledningen var baserad i Bruksorten i Sverige. Då hade ledningen en nära kontakt med brukscheferna och beskrivs bruka åka ut och titta vad som hände i fabrikena och hur situationen var. Denna närhet till verksamheten har minskat i det fusionerade

företaget. Samma sak gäller för inflytandet från de anställda som beskrivs ha minskat genom fusionen. Tidigare satt fackföreningarna med i Skogsföretagets styrelse, vilket de inte gör i Intskogs styrelse. De har nu kontakt med ledningen genom företagsråd, men det formella inflytandet har minskat. De sitter inte med vid mötesbordet när styrelsebeslut fattas. Enligt intervjupersoner har också det informella inflytandet minskat genom en ökad distans till ledningen. Medbestämmandet har minskat. Det är en förändring jämfört med hur det var tidigare inom Skogsföretaget. Det är en skillnad jämfört med den svenska intressentmodellsorienteringen där ju medbestämmande är ett tecken och där fackföreningarna har stort inflytande.

Det finns alltså flera tecken på att den gemenskap och samförståndsanda som tidigare fanns på lokal och nationell nivå har minskat. Istället finns det en ny grupp som bildar sin egen gemenskap i det stora Intskog. Det är de runt 200 högsta cheferna. Det är de som ofta reser till huvudkontoret i London och träffar högsta ledningen. Det är de som omfattas av optionsprogrammet. Det är de som varit med och tagit fram Intskogs nya värderingar och det är de som reser runt i världen och arbetar med det globala företaget. Man skulle kunna säga att det är denna grupp som är det globala företaget. Förutom denna grupp så arbetar de flesta andra kvar i sin lokala miljö i respektive land. Till stor del verkar dessa fortfarande inom en nationell bas. Denna lokalkänsla var särskilt tydlig i mötet med en chef i Bruksorten som hyllade det gamla och som avstått från att tillhöra den globala gruppen för att istället vara en del av det lokala. Han kände att han hade sin plats i det lokala, bland annat för att hans familj trivdes där. Den identitet han hade som högre chef tidigare var nu borta och han hade svårt att dölja en besvikelse och en sorg över detta.

Några av de andra högsta cheferna som flyttat till London och fått ett nytt liv där med högre löner och en ny internationell livsmiljö har en annan inställning. De är ofta mycket positiva till förändringarna och tycker att det var naturligt med uppbrottet från det lokala. Här hittar vi exempel på hur några personer finner nya meningsfulla internationella gemenskaper medan andra lider av att lokalsamhället spelar en mindre roll, något som Bauman (2000) diskuterar. Globaliseringen beskrivs ju medföra en förändring i form av ökad rörlighet och flexibilitet och ge en förändring av arbetsinnehåll och identitet (Sennet 1998). Vi hittar illustrationer av det i fallstudien om Intskog. För de som tillhör den globala eliten inom Intskog kan ett nytt identitetsskapande ske med ett mer internationellt arbetsinnehåll. För den lokala medarbetaren kan samhörigheten med Intskog minska och arbetsinnehållet upplevas som mindre engagerande.

Dessutom kan en del högre chefer slitas mellan dessa världar. En högre chef hade kvar sin postlåda i en bruksort, hade sitt kontor i ett annat land och reste dessutom mycket till London för att möta den allra högsta ledningen. Han hade sin familj i en bruksort och ville inte bryta upp från den miljön. Han återvände till bruksorten på helgerna. Några tar aktivt del i globaliseringen och gynnas av den medan andra mot sin vilja tvingas bli en del av den, vilket Bauman (2000) diskuterar. Några upplever båda situationerna samtidigt. En intervjuperson gav uttryck för sin sorg när Skogsföretaget försvann i och med fusionen, men är nu verksam internationellt och bor i London.

De olika delarna inom Intskog utsätts också för internkonkurrens där lokala enheter konkurrerar med varandra om investeringar och arbetstillfällen. Det skapar en känsla av osäkerhet som skiljer sig från den anda av trygghet och stabilitet som sades känneteckna Skogsföretaget tidigare. Intskog använder sig av anställdas känsla för det lokala när man betonar att det inte blir några investeringar i den lokala verksamheten om produktiviteten är för låg. Om fler hade varit beredda att flytta till någon annan verksamhet hade denna internkonkurrens antagligen inte varit lika effektiv. Nationalism och lokalkänsla bildar en bas för internkonkurrens inom Intskog. Samtidigt som denna process finns, så finns det också en vilja att skapa en gemensamhetskänsla för hela Intskog. Arbetet med de gemensamma värderingarna togs ned hela vägen i organisationen. Värderingarna omarbetades lokalt på en del ställen men Intskog ansträngde sig för att visa på en enighet och gemenskap inom koncernen. Det kan alltså sägas finnas två processer samtidigt, en av gemensamhetsskapande och en av internkonkurrens. Den första sker i en anda av internationalisering och den andra i en anda av nationalism.

Arvet av att vara en viktig nationalsymbol återkommer löpande och påverkar Intskog. Förändringar krockar emellanåt med de normer som finns i de tidigare hemländerna, Sverige och Finland. De återkommande debatterna om företagets belöningsystem kan ses ur det perspektivet. Den höjda ersättningen för de ledande befattningshavarna efter fusionen utsattes för kritik vid flera tillfällen bland politiker och fackföreningar både i Sverige och Finland. Man såg ett samband mellan dem och de anställdas rätt till lika höga löneökningar och diskuterade rättvisan av höga löneskillnader mellan arbetare och ledning. Det är nationella normer som visade sig tidigare när Skogsföretagets "starke man" fick lämna företaget efter debatten om fallskärms- och pensionsavtalet till den avskedade VD:n. Att ge så höga ersättningar uppfattades inte av omgivningen, politiker, fackföreningar och kommenterande journalister som något acceptabelt. Att ljuga i media uppfattades inte heller som acceptabelt. Även inom Skogsföretaget reagerade man negativt på detta, vilket bland annat illustreras av en högre chefs berättelse om den anställda som "vände överallan in och ut" så att företagsnamnet inte skulle synas i skidspåret.

Diskussionen kan jämföras med den i USA om de stigande löneskillnaderna mellan företagsledare och arbetare där, när det amerikanska näringslivet förändrades för att bli mer "shareholder value" inriktat, vilket Lazonick & O'Sullivan (2000) diskuterar. En tolkning här är att den svenska intressentmodellsorienteringens kollektiva och solidariska lönesystem, ofta med små löneskillnader, krockar med aktieägarvärdesorienteringens individualistiska lönesystem som ofta rymmer stora löneskillnader och där ersättningen för ledningen är kopplad till skapande av aktieägarvärde enligt agentteori. Att fackföreningar och politiker kunde ha synpunkter på hela företagets verksamhet och belöningsystem var naturligt inom den svenska modellen och ryms inom den svenska intressentmodellsorienteringen. Det finns drag av nationalism i de debatter som Intskog dras in i kring lönesystemet. Det kopplas i debatten till nationella frågor och till hur lönestrukturen bör se ut, enligt de nationella normerna. Intskog definierar sig själv som ett internationellt företag medan lokala

samhällsaktörer ser på företaget som nationellt, med ett nationellt ansvar och som ska anpassa sig till nationella normer. Debatterna kring Skogsföretaget och senare Intskog visar på det starka symbolvärde som företaget hade på nationell nivå.

Nationella intressen verkar alltså bli mindre viktiga för Intskog och Intskogs ledning verkar i högre utsträckning fjärna sig från de nationella normerna. Skogsföretaget var ju tidigare en nationalsymbol med sin långa historia och dess historiskt viktiga betydelse för nationalstaten Sverige. Skogsföretaget sågs som att ha en uppgift att förädla lokalbygdens tillgångar och beskrivs ha haft stor omsorg om anställda och lokalsamhälle tidigare. Skogsföretaget var tidigare ett nationellt exportföretag som såg sig som svenskt och som sade sig värna om Sverige. Ledningen uttryckte uppfattningar i politiska frågor om vad som var bäst för Sverige och för svensk ekonomi. En stark svensk kontrollägare hade ett dominerande inflytande över Skogsföretaget fram till fusionen. Det är mot denna bakgrund man kan se svenska intressenters reaktioner på Skogsföretagets internationalisering. Det var i båda länderna en diskussion om vilket land som var vinnare på fusionen och internt beskrevs chefstillsättningarna ibland som en "landskamp".

Den påverkan av värden som sker genom internationaliseringen, äger i första hand rum inom den globala eliten. Det är de runt 200 chefer som verkar inom det internationella företaget och som är med och tar fram Intskogs nya värderingar. Här kan man tänka sig en förändrad värdegrund där nya internationella normer och värden utvecklas inom denna grupp. Det är också inom denna grupp som tankesätt som aktieägarvärdesorientering formuleras och kommuniceras. I den lokala miljön verkar inte värdegrunden påverkas i samma utsträckning. Där beskrivs livet gå vidare i stort sett som tidigare, det blir bara "ändrat tryck på overallerna" som en intervjuperson uttryckte det. Det sker en polarisering mellan den globala eliten som kan tänkas bilda en ny gemensam värdegrund och många lokalt kollektivanställda som inte gör det på samma sätt.

Samtidigt som Intskog i ökad utsträckning säger sig vara ett aktieägarvärdesorienterat företag så arbetar Intskog också med att stärka relationerna till andra intressenter. En företagsetisk profil lanseras, som bland annat hanterar relationen till intressenter och understryker vikten av att dessa relationer är goda. Kopplat till det är framtagandet av gemensamma värderingar inom företaget där bland annat de anställda lyfts fram som viktig intressent. Intskog inför nya mötesforum som ska skapa en "god dialog" trots att fackföreningars representanter inte längre är med i styrelsen. Intskog diskuterar företagets sociala ansvar, CSR, och anger ett antal företagsetiska principer i årsredovisningen. Det finns en tradition sedan tidigare att arbeta med miljöfrågor och att ta ansvar för företagets miljöpåverkan som intervjupersoner menar har gjort att frågan om socialt ansvar är en naturlig fråga för Intskogs ledning. Argumentationen handlar bland annat om att genom att ha goda relationer till intressenter så gynnas även företagets affärsverksamhet. Det finns ett "starkt samband mellan ansvarsfullt företagande och lönsamhet", som Intskog skriver i årsredovisningen. Aktien väljs av etiska fonder och Intskog kommer med i "hållbarhets" aktieindex.

Det är alltså ett instrumentellt sätt att se på företagets ansvar mot intressenter, något som O'Higgins (2002) och Donaldson & Preston (1995) diskuterar. Intskogs agerande i dessa frågor, med en hård fokusering av aktieägarvärde med start i mitten av 1990-talet för att sedan komplettera med strategier för socialt ansvar, kan ses som en allmän utveckling i näringslivet. CSR har ju efter förtroendekrisen fått ett mycket större inflytande i näringslivet, både i Sverige och internationellt (SOU 2004:47). Intskog kan de senaste åren möjligen ses som ett exempel på ett företag som försöker kombinera aktieägarvärdesorientering med goda intressentrelationer och socialt ansvar, med argumentet att goda intressentrelationer är en förutsättning för att maximera aktieägarvärdet. Det är ett uttryck för en form av "upplyst aktieägarvärdesorientering", som bland annat Jensen (2001) diskuterar.

Processerna av aktieägarvärdesorientering och intressentmodellsorientering genom strategier för socialt ansvar kan ju ses som något motsägelsefulla och kan möjligen tolkas så att det inte sker någon orientering mot aktieägarna som viktigare intressent utan att det snarare är ett tecken på att intressentmodellsorienteringen fortfarande lever i företaget. Det vi vet är att ledningen i kommunikationen uttrycker en aktieägarvärdesorientering och vidtar en rad åtgärder som ryms inom denna diskurs, samtidigt som även vikten av goda intressentrelationer betonas.

Även om Intskog har blivit mer globalt genom fusionen så lever fortfarande det nordiska arvet kvar till viss del. Det är en tolkning man kan göra av beskrivningarna av köpet av US Pulp. I denna omvända situation integreras ett företag med amerikanska traditioner i något globalt med nordiska rötter. Ledningen för Intskog North America domineras av personer med en svensk och finsk bakgrund. Amerikanska chefer i US Pulp är avvaktande inför de nya ägarna och väntar på att veta "vilka som är ledarna och vilka det är som kommer att fatta besluten", som en intervjuperson uttrycker det. Det finns en rädsla för att bli uppsagd. De reagerar på Intskogs otydliga styrning. Möjligen kan man här se uttryck för en "styrning via vision" som uppfattas som ovanlig och annorlunda i den amerikanska kontexten. Det finns en föreställning om att om köparen hade varit amerikansk hade det inneburit större ingrepp i organisationen, dels för att det då hade funnits mer överlappande verksamhet men också för att det anses vara vanligt i USA att köparen går hårt fram i uppköpta företag.

Ledningen för Intskog uppfattar US Pulps relationer med företagets intressenter som formella och mycket baserade på avtal och inte så mycket på förtroende. Intskog ville att intressentrelationerna skulle förbättras och man ville ha en bättre samförståndsanda med intressenterna. Här ser vi en uppvärdering av intressenternas roll från Intskogs sida. Det stämmer överens med den svenska intressentmodellsorienteringsdiskursen. Ledningen för Intskog North America arbetade med att försöka förbättra relationen till fackföreningarna som tidigare varit mycket spänd med strejker och hårda formella avtalsförhandlingar. Ledningen ville ha ett större samförstånd med fackföreningarna kring företagets verksamhet. Man började informera mera till fackförbunden så de lättare kunde följa företagets verksamhet. Man började mer noggrant visa hur siffrorna såg ut för verksamheten, något som inte skett i samma utsträckning som tidigare. Det handlade om att "få facket med i båten", som ledningen uttryckte det.

Det fanns hos Intskog också ett beklagande över den lite fientliga och formella roll som leverantörer och kunder spelar gentemot företaget där man hela tiden måste skydda sig från risken att bli stämd om något går fel i de avtal som finns mellan företaget, kunder och leverantörer. Intskog North America vinnlade sig om att ha en god kontakt med lokalsamhället och behålla den nära kontakt som det uppköpta företaget hade sedan tidigare i bruksorten, bland annat i form av filantropi och genom att ställa upp med resurser i lokala aktiviteter. Att visa socialt ansvar gentemot lokalsamhället var något som Intskog snabbt anammade. Man kan tänka sig att det kom naturligt för Intskog att tänka i termer av att ha goda relationer med lokalsamhället med tanke på dess bakgrund och beskrivningen av en svensk intressentmodellsorienteringsdiskurs.

Integrationen sker ju också med stor varsamhet gentemot den lokala ledningen, "a lighter touch" som en amerikansk intervjuperson uttrycker det. Han uttrycker förvåning över den milda stilen som inte stämmer överens med en amerikansk stil i övrigt med ett klarare maktspråk och lägre sentimentalitet från det köpande företags sida. En hårdare "top-down" styrning hade varit att föredra och om han själv skulle göra om det, så skulle han inte använda den mjukare Intskog stilen. Denne person verkar alltså inte förändrat sitt tänkande. En tolkning här är att man kan spåra tecken av en intressentmodellsorientering med stor hänsyn till anställda hos Intskog och att det framträder som tydligt vid mötet med US Pulp organisation.

Vad gäller förändringar av styrning så nämner inte intervjupersonerna detta som någon stor förändring. Företagens sätt att redovisa och rapportera förefaller ha varit ganska lika. US Pulp beskrivs ha ett än mer utvecklat system för finansiell rapportering tidigare och hade inga större problem att anpassa sig till Intskogs system. Det verkar som om Intskog vid det här laget har utvecklat ett sätt att rapportera som är likt det som amerikanska börsnoterade företag använder i sin rapportering, även om US Pulp var van vid ännu högre finansiell styrning.

Den svenska ledningen uppfattar att det är viktigt att vara tydlig och direkt kring hur man vill att saker ska lösas och vad som ska göras. Den svenska stilen med vaghet, indirekthet och konsensus sägs inte fungera så bra. Den ledarstilen gör det svårt att bli förstådd av andra. Det finns en större hierarki i den amerikanska organisationen. Anställda sägs förvänta sig att bli utvärderade och få feedback på sina arbetsuppgifter löpande. De vill ha uppmärksamhet kring sitt arbete och synas. Individualism framträder. Skillnaderna liknar typiska beskrivningar av skillnader mellan amerikanska och svenska organisationer, vilket bland annat Jönsson (1995) diskuterar. Lönehöjningar sägs vara en mycket viktig sak för de anställda och ledningen upplever belöningssystemen i den amerikanska organisationen som annorlunda med större lönespridning och med högre löner generellt, vilket skiljer sig från den svenska intressentmodellsorienteringens kollektivism och solidariska lönepolitik.

En tolkning är att trots Intskogs snabba internationalisering, så finns det element kvar av en svensk intressentmodellsorientering vilket framträder i mötet med

organisationen i US Pulp. Vissa av de nationella särdragen verkar leva kvar i den globala organisationen, ett fenomen som bland annat Lena Zander (2002) och Salzer Mörling (1998) diskuterar.

Sammantaget kan man säga att Skogsföretaget över tiden börjar beskriva sig som ett aktieägarvärdesorienterat företag och vidtar ett antal åtgärder som faller inom ramen för diskursen. Kulmen för den processen nås i samband med fusionen och de närmsta åren efter. Det tar sig uttryck på flera sätt. Det sker dels i form av en kraftig betoning av aktieägarvärdet i den externa kommunikationen, ökad IR-verksamhet, en höjd utdelning och återköp av aktier samt höjda ersättningar med koppling till aktiekursen för de högsta cheferna. Det sker också genom renodling av verksamheter med en höjd investeringsvilja i kärnverksamheten för att höja lönsamheten där. Aktien noteras i USA och det görs ansträngningar för att locka fler internationella investerare att köpa aktien, man flyttar huvudkontoret till London närmare internationella kunder och investerare. Företagets styrning upplevs av många som att ha blivit mer centraliserad med längre avstånd mellan chefer och anställda. Det sker en ökad rapportering av ekonomisk information till högsta ledningen. En global elit kan sägas utvecklas i toppen av företaget som får en ökad distans till det lokala.

Aktieägarna som intressent blir viktigare än de var tidigare. De anställda blir som intressent mindre viktiga på så sätt att de förlorar en del av sitt inflytande över de beslut som fattas när de inte längre sitter med i styrelsen och kommer längre bort från den högsta ledningen. Lokalsamhällets intressen blir mindre viktiga när företaget blir större och mindre inbäddat i lokala kulturer och traditioner. Detsamma gäller för nationen som sådan. En internkonkurrens mellan dotterbolag med tillhörande nationer, lokalsamhällen och anställda infinner sig, där dotterbolagen i högre utsträckning än tidigare konkurrerar om investeringar och arbetstillfällen. Samtidigt antar Intskog utvecklade intressentstrategier för att förstärka relationerna med intressenterna. Det kan ses om ett uttryck för en form av "upplöst aktieägarvärdesorientering" där man med instrumentella argument kombinerar aktieägarvärdesorientering med insatser för goda intressentrelationer. I mötet med US Pulp är en tolkning att man ser spår av en svensk intressentmodellsorientering som lever kvar i Intskog. Man vill förbättra relationerna med fackförbunden och "få facket med i båten". Den svenska ledningen ogillar de juridiskt reglerade relationerna med leverantörer och kunder. Integrationen och neddragningarna görs med "a lighter touch". Från amerikanskt håll hade man förväntat sig en hårdare styrning och hårdare tag från den nya ägaren.

7.2.2 Elektronikföretaget

Elektronikföretaget kan sägas komma från en svensk intressentmodellsorientering. Det växte fram inom Teknikkoncernen som var ett till stor del nationellt inriktat företag, bland annat var en ansenlig del av verksamheten försvarsindustri. Den största ägarfamiljen som kontrollerade Teknikkoncernen var med om att bygga upp industrinationen Sverige och engagerade sig på många andra sätt för nationens väl och ve. Familjen var som maktfaktor så viktig att de hade löpande kontakter med regering,

myndigheter och offentlig sektor. Industrifamiljen var en del av korporativismen och har haft en viktig roll att spela i en svensk intressentmodellsorientering. Om industrifamiljen inte hade haft en sådan syn så hade också den svenska traditionen sett annorlunda ut, så nära är industrifamiljen förknippad med svensk näringslivstradition. Teknikkoncernen kan med sin långa historia sägas ha verkat inom den svenska modellen.

I beskrivningen av Teknikkoncernen framstår den omhändertagande rollen för de anställda som tecken på en intressentmodellsorientering. Det beskrivs ha varit tryggt att arbeta i Teknikkoncernen och Elektronikföretaget, det var ”tryggt att vara en del av familjen”, som en intervjuperson som arbetat 40 år i företaget uttryckte det. Trygghet har som värde en plats inom den svenska intressentmodellsorienteringen och trygghet var också ett värde som framstår som starkt inom Teknikkoncernen. Det förefaller ha varit en stark social gemenskap inom Teknikkoncernen där anställda även lever delar av sin fritid i gemenskapen runt företaget. Att företaget ser sig som något mer än enbart vinstmaximerande framstår som tydligt, det finns en social dimension runt företaget där man mår om intressenten de anställda. Teknikkoncernen förefaller ha sett som sitt ansvar att det ska finnas en god fritidssysselsättning för anställda. Teknikkoncernen gav ju resurser både i form av finansiellt stöd men också genom medverkan av de högre cheferna och genom uppmärksammandet av aktiviteterna i internkommunikation och annat. Arrenderandet av fiskevatten för de anställda till företagets fiskeklubb är en indikation på företagets intresse av att bidra till de anställdas välbefinnande på fritiden. Företaget bistod med resurser för att den anställda kunde leva ett gott och tryggt liv inom Teknikkoncernens hägn.

Trygghet, lojalitet och långsiktighet verkar ha kännetecknat organisationen förr. Anställningstrygghet var viktigt. En av de anställda berättade att ingen tvingades sluta utan att det alltid fanns arbete att få inom andra delar av företaget. Det verkar ha funnits en norm av livstidsanställning bland de anställda. Många inom Teknikkoncernen arbetade där hela sitt yrkesliv och var lojala. Trygghet tillhörde den svenska modellen, enligt hur Stråth (1998) och De Geer (1992) beskriver den. De stipendier som delades ut till svaga grupper kring företaget, såsom pensionärer med låga inkomster, är ytterligare ett tecken på ett omhändertagande. De stipendier som anställda kunde söka för sin kompetensutveckling visar att företaget även tog ett ansvar för anställdas utbildningsnivå, om än i mindre skala och bara för vissa grupper. Det väl utbyggda förslagssystemet vittnar också om en generositet gentemot de anställda. Man hade ju kunnat tänka sig att det tillhör de ordinarie arbetsuppgifterna att försöka förbättra saker på arbetsplatsen.

Det verkar ha funnits ett stort förtroende bland anställda för företagets ledning och fackföreningen verkar ha haft goda relationer med högsta ledningen. Det finns uttryck av medbestämmande, bland annat fackföreningarnas styrelserepresentation. Löner, arbetsmiljöfrågor, större förändringar och annat förhandlades det om på en kollektiv nivå mellan fack och företagsledning. Fackföreningarna hade formellt inflytande, både vad gäller styrelserepresentationen och genom MBL, men också genom mer frivilliga avtal och samarbetsformer. Ett exempel är utvecklingsavtalet där man tryckte på

inflytande, företagsdemokrati, decentralisering och delegering. Här sker en förhandling med ledningen i en anda av medbestämmande och demokrati. Decentralisering, delegering av ansvar och företagsdemokrati är något som kännetecknar en svensk intressentmodellorientering. Samtidigt kunde man se ett uttryck för att anställdas och företags mål var gemensamma i resonemanget att effektivitet gav konkurrenskraft och fler jobb. Fack och arbetsgivare förefaller ha dragit åt samma håll i många frågor och haft gemensamma uppfattningar. En samförståndsanda framträder.

Att fackföreningar och styrelse bad styrelseordföranden och ägarrepresentanten att stanna kvar och inte gå i pension vittnar om den tillit som fackföreningarna hade till ägarfamiljen och till företagets ledning. Kommentaren om att styrelseordföranden ville att beslut skulle vara "musikaliska" och till gagn både för företaget, landet och de anställda kan ses som ett uttryck för ledningens intressentsyn. Det leder tankarna till Eric Rhenmans (1964a) "intressebalans". En nationalism kommer till uttryck i kravet på att minska andelen utländska leverantörer. Det är något som både fack och företagsledning verkar tycka är rätt sak att göra. Det är en nationalism kombinerat med vad som är bra för företaget och för anställda. Nationalism var ju ett av de tecken vi fann inom den svenska intressentmodellorienteringen.

I texter i årsredovisningar, personaltidningar, böcker och annat skrivet material som rör Teknikkoncernen verkar ett intressentmodellstänkande framträda. Ett exempel är beskrivningen i årsredovisningen av bidrag till och från respektive intressent kring företaget, en form av intressentredovisning. Aktieägarna betraktas i den beskrivningen inte som en viktigare intressent än någon annan intressent. Företaget framställer sig som medlare mellan intressenternas behov. Genomgående kommunicerar inte Teknikkoncernen till aktieägarna på något tydligt sätt. Det går inte att hitta tydliga uttryck för aktieägarvärdesorientering under slutet av 1990-talet i Teknikkoncernen, då ju andra svenska företag började anamma diskursen. Möjligen kan man se renodlingen av Teknikkoncernen under tidiga 1990-talet som ett uttryck för en aktieägarvärdesorientering, men det är i såfall inget som uttrycks i samband med förändringarna. Det sägs framförallt vara industriella skäl som krävde denna förändring. En del av koncernen gjorde stora förluster och behövde en partner vilket den fick i början på 1990-talet. En annan del börsnoterades separat. Den del som blev resten av Teknikkoncernen och som kom att äga Elektronikföretaget behövde också en partner för att skapa en internationell allians som en följd av förändringarna av försvarsindustrin i Europa. I slutet av 1990-talet uttrycks renodlingen tydligare i samband med försäljningen av Elektronikföretaget och andra dotterbolag, men inte heller nu kommuniceras någon tydlig aktieägarvärdesorientering.

Presentationen och kommunikationen skiljer sig mycket åt jämfört med High Tech och Amtronics som ju tydligt framhäver aktieägarvärdesorienteringen i sin kommunikation. I årsredovisningarna från High Tech under mitten och slutet av 1990-talet skickas tydliga budskap om att företaget är aktieägarvärdesorienterat. Man skriver tydligt att "aktieägarvärde" är företagets högsta mål. I offentliga dokument nämns att företaget styrs med målen vinststillväxt och försäljningstillväxt som sätt att skapa

aktieägarvärde. Det finns en vilja att omstrukturera företaget för att leva upp till de finansiella kraven, att "omdisponera" så att man får ett "maximalt långsiktigt aktieägarvärde" som det uttrycks i en årsredovisning. Finansiell omstrukturering av dotterbolag och verksamheter är en åtgärd som ryms inom aktieägarvärdesorienteringen. Strategin som nämns i årsredovisningen är att köpa företag som har en möjlighet till hög tillväxt och sälja företag som har låg tillväxt. Det kännetecknar en finansiell syn på företaget och passar in i beskrivningen av hur aktieägarvärdesorienterade företag brukar agera, av bland annat Copeland et al (2000) och Gärtner & Olbert (1995). Det gäller att leva upp till marknadens avkastningskrav. Ansträngningarna som nämns i årsredovisningen i form av att minska bundet kapital, minska ledtider och öka kassaflödet är också åtgärder som ryms inom denna orientering liksom åtgärder för att öka avkastningen genom outsourcing och flytt av verksamhet till låglöneländer. Man återköper även aktier vilket ju är ett sätt att vårda aktiekursen för ett aktieägarvärdesorienterat företag. En högre chef på Amtronics beskriver High Tech som ett starkt finansiellt fokuserat företag, även med amerikanska mått mätt.

Det verkar ha funnits en vilja att bli såld från Elektronikföretagets lednings sida. Man visste att man stod på Teknikkoncernens försäljningslista och Elektronikföretagets ledning agerade för att hitta en ägare i samarbete med säljaren. Det fanns ett intresse för Amtronics från Elektronikföretagets sida vilket underlättade en affär. På Elektronikföretaget uttrycker ledningen det som att man valde Amtronics att bli uppköpt av, att "det var ett val från vår sida", som en intervjuperson uttryckte det. Uppfattningen att det var rätt att låta sig säljas, att skaffa sig en ny ägare, är stark bland intervjupersonerna. Man ville ha en ny ägare som gav mer uppmärksamhet och som kunde hjälpa till att utveckla företaget genom att förstärka den industriella kompetensen och hitta fler kunder. På ett sätt sålde VD sig själv och sin organisation till en annan ägare. Han verkade göra det utan rädsla för vad som skulle komma efter detta maktmässigt. En tolkning är att han såg det hela som att leta efter en ny intressent vilken som helst. Han letade efter en ny aktieägare så att organisationen kunde fortsätta att utvecklas och växa internationellt. Det är en uppfattning som ryms inom den svenska intressentmodellsorienteringen, att se aktieägarna som en intressent bland andra. På Amtronics uppfattades detta som ovanligt och lite udda. Där skojade man om uttrycket bland Elektronikföretagets chefer att vi "köpte er till vårt moderföretag". I USA beskrivs ägarbyte ofta innebära att man byter ut ledningen, något som inte Elektronikföretagets ledning verkade ha klart för sig. Men det går bra för Elektronikföretaget och från Amtronics sida verkar man ha ett stort förtroende för Elektronikföretagets VD och inga ändringar sker i ledningen.

En ny typ av styrning blir en av de största förändringarna för Elektronikföretaget. Företaget skall nu styras på samma sätt som Amtronics, med målet att ha hög tillväxt och bibehållen eller bättre vinstmarginal så att värdet för aktieägarna ökar genom både omsättningsstillväxt och vinststillväxt. Snabbt införs nya marginalmål att styra efter i verksamheten där man måste vinnlägga sig att om att sänka kostnaderna samtidigt som företaget ökar sin försäljning. Detta påverkar verksamheten i vardagen. En illustration av det är hur ingenjörerna i en projektgrupp i Lokalorten anstränger sig för att sänka

kostnaden för en produkt med 750 kronor. Ett ”nytt finansiellt överdrag” läggs över företaget som en av Amtronics chefer uttryckte det. Detta upplevs av anställda som en stor förändring jämfört med tidigare. Då såg man hur vinsten i kronor steg år för år och var nöjd med det. Amtronics styr organisationen efter nya nyckeltal och genom tillväxtkonferenser där nya finansiella mål tas fram.

I årsredovisningen skriver High Tech just att ett av målen kring att ”öka aktieägarvärdet” är att leverera vinsttillväxt genom att accelerera försäljningstillväxten, att ”leverera hållbar tvåsiffrig vinsttillväxt” genom att ”accelerera företagets underliggande försäljningstillväxt” som det uttrycks. Det är så som Elektronikföretaget styrs, genom hårda krav på en ökad försäljningstillväxt med en bibehållen eller högre vinstmarginal, något som säkerställer en vinsttillväxt. Det kan ses som ett uttryck för en ökad aktieägarvärdesorientering jämfört med hur det var tidigare för Elektronikföretaget. För Amtronics och High Tech är detta ett sätt att styra efter aktieägarvärde genom att arbeta med nyckeltal som ska säkerställa ett ökat värde för aktieägarna. En hård finansiell styrning av organisationen är något som aktieägarvärdesorienterade företag använder för att säkerställa att hela organisationen arbetar för aktieägarnas bästa, enligt vad bland annat Copeland et al (2000) och Hellman & Lind (2004) diskuterar.

Många intervjupersoner uppfattar att det är mycket viktigt att leverera det man lovat vid konferenserna och att det är utifrån det som de svenska cheferna kommer att utvärderas. Det finns en föreställning om att om man inte klarar att leva upp till löften och förväntningar så kommer chefer att bytas ut och att då ”kommer stormtrupperna farande”. På Amtronics är de anställda vana vid detta och att tänka i finansiella termer beskrivs vara naturligt för många chefer där. Det ger en god disciplin och ett ”ökat affärsmannaskap” som en intervjuperson där uttryckte det. Detta får också stora effekter på rapporteringen. Den förändras så att Amtronics bättre kan mäta att Amtronics Elektronik följer sina planer och att allt går enligt förväntningarna. Försäljningsprognoser blir viktigare än tidigare och ska lämnas mer ofta än tidigare. Dessa prognoser följs upp och man får reaktioner på prognoserna. Även andra siffror ska rapporteras mer noggrant och oftare än tidigare. Det sker en omställning till Amtronics redovisnings- och rapporteringssystem som tar mycket tid och kraft hos dem som jobbar på ekonomiavdelningen.

De får dels mer att göra genom anpassningen som är en tillfällig effekt av förvärvet, men man får också mer att göra generellt framöver genom att rapporteringen ökar. Det ska rapporteras kvartalsvis och månadsvis hur verksamheten går. Försäljningsprognoser ska göras i större utsträckning än tidigare. Det sker avstämningar oftare vilket gör att man i verksamheten också får ett ökat tryck på sig att skicka fakturor, produkter och annat på rätt sida om deadline för att siffrorna ska se bra ut. Det har blivit en ökad ”jakt på fakturering”, som en intervjuperson uttrycker det. Här ser man hur den hårdare finansiella styrningen påverkar själva verksamheten och inte bara rapporteringen av den. High Tech sägs inte ha samma tålamod med avvikelser från tillväxtmål som Teknikkoncernen hade tidigare och genom det nya finansiella rapporteringssystemet övervakas att dessa mål verkligen nås. Flera

intervjupersoner kopplar detta till High Techs börsnotering i USA. Man gör en egen tolkning av att förändringarna har med detta att göra. Även om man tillhört ett börsnoterat företag tidigare också, så upplever många att det är en stor skillnad. VD nämner själv i personaltidningar och intervjuer att den finansiella rapporteringen är viktigare nu än tidigare. Det ska gå snabbare att göra boksluten, en person vittnar om att tiden för att stänga årsbokslutet efter sista dagen har sjunkit från tio dagar till fem.

Många intervjupersoner upplever en ökad hierarki efter förvärvet. Amtronics upplevs som ett mer hierarkiskt företag än vad Elektronikföretaget och Teknikkoncernen var. Det yttrar sig bland annat i att det finns ett större avstånd mellan chef och underställd, där Amtronics chefer hellre kommunicerar med en svensk i samma chefsposition än med en svensk underställd. De hårda kraven på rapportering och hållande av prognoser upplevs också som uttryck för en ökad hierarki. Från Amtronics sida betonar man också att det är en fråga om skillnad i storlek och att det i en större koncern blir en högre grad av centralisering. Det talas också om en större direkthet och tydlighet från amerikanernas sida. Det är en större tydlighet i att säga vad man tycker och att göra sin åsikt gällande. Det är en något mer auktoritär ledarstil i Amtronics än vad medarbetarna i Elektronikföretaget var vana vid.

Den snabba tillväxten, den ökade rapporteringen, den hårdare styrningen och omställningarna skapar starka påfrestningar på anställda vid Amtronics Elektronik. Sjukskrivningarna ökar och många klagar på den ökade arbetsbelastningen. Den kollektivanställda intervjupersonen vittnade om hur tiden för vila på jobbet minskat och att det är "fullt ös hela tiden". VD och andra i ledningen uppmärksammar detta och försöker vidta åtgärder. Bland annat införs nya regler för e-mail. Företaget gör en del nyanställningar men är samtidigt försiktigt med att nyanställa allt för många, på grund av marginalkravet och för att man inte vill öka kostnaderna för mycket. Samtidigt har en del av tryggheten att tillhöra Teknikkoncernen försvunnit. Förmånliga avtal för köp av konsumentvaror har försvunnit. Möjligheter till vissa fritidssysselsättningar har också försvunnit. Mjukheten och anställningstryggheten som fanns inom Teknikkoncernen upplevs inte finnas på samma sätt. En föreställning bland intervjupersoner är att om tiderna blir sämre eller om man inte klarar att leva upp till förväntningarna från Amtronics på tillväxt och lönsamhet så kommer det att vidtas negativa åtgärder. Att inga neddragningar eller annat negativt har hänt beror på att man klarar kraven, men många föreställer sig att ett sådant hot finns.

De anställda har inte heller samma formella inflytande i ledningen som tidigare. De har ju inte representation hos Amtronics i USA och i Amtronics Elektronik vittnar intervjupersoner om att fackföreningarnas informella inflytande i styrelsen har minskat eftersom amerikanerna till stor del bestämmer i styrelsen. De beskrivs inte ha samma syn på vikten av fackets deltagande som Teknikkoncernen och Elektronikföretaget hade och frågar mer sällan om personalrepresentanters uppfattningar. I Elektronikföretaget fanns mer av medbestämmande från anställdas sida vilket Amtronics inte tycker är lika viktigt. De anställda som intressentgrupp kan alltså sägas ha fått mindre inflytande genom förvärvet.

Även Elektronikföretagets leverantörer har fått en något svagare ställning genom Amtronics köp och bildandet av Amtronics Elektronik. Man använder sig i större utsträckning av Amtronics leverantörer som erbjuder lägre priser än vad Elektronikföretagets tidigare leverantörer kan göra. Amtronics leverantörer är ofta globala företag med verksamhet i lågkostnadsländer och kan erbjuda mer konkurrenskraftiga priser än vad en inhemsk leverantör kan göra. Amtronics får genom sin storlek stora volymrabatter från sina leverantörer. Även utvecklingen av produkter läggs ut på nya utländska leverantörer på detta sätt. En intervjuperson berättade om verksamheten i Ryssland och Asien som sådana exempel. Detta är en stor skillnad jämfört med situationen på 1980-talet i Teknikkoncernen då företag och ledning båda ville stödja svenska leverantörer, en sådan nationalism finns inte idag. Processen att hitta nya leverantörer i låglöneländer hade möjligen funnits även inom Teknikkoncernen om Elektronikföretaget stannat kvar där, men för Elektronikföretaget så påskyndas den genom Amtronics förvärv.

För många av Elektronikföretagets kunder märks inte så stora skillnader, möjligen har deras position förbättrats. Intervjupersoner upplever att kundernas krav märks mer efter förvärvet, eftersom Amtronics har en mer "krävande sälj och distributionsorganisation". Kunderna har fått tillgång till fler produkter och mer service när Amtronics och Elektronikföretagets två återförsäljarnät har börjat samarbeta. Däremot har det varit en viss oro i återförsäljarleden om vem som skulle få vara kvar där näten överlappade varandra. Vad gäller lokalsamhället, så har fler personer anställts vilket är positivt ekonomiskt. Vad som händer på sikt är svårt att veta, det nationella i Sverige är ju inte lika viktigt för Amtronics som det var för Elektronikföretaget. Det talas om ett ökat intresse att investera i produktutveckling i andra länder som Kina, Malaysia och Indien, men det är inget som påverkat Elektronikföretaget hittills.

Det finns en föreställning om att Amtronics och Elektronikföretaget är "lika varandra" kulturellt. Amtronics kommer ju från svenskbygderna i Minnesota. De två värderingskartorna som tagits fram inom Amtronics och Elektronikföretaget är ju också ganska lika varandra. Speciellt vad gäller samarbete och laganda som finns i båda kartorna. Elektronikföretaget betonar dessutom mod och vinnaranda vilket ger intryck av något tävlingsinriktat. Man betonar framtidssyn, ett uttryck för en långsiktighet, och man betonar sparsamhet. Det passar in i bilden som intervjupersoner ger av företagets kultur som ingenjörsinriktad med värden som objektivitet, effektivitet, och teknikintresse, "att göra hjulet lite rundare" som en mellanchef uttryckte det. Det beskrivs finnas en snällhet där man mår om varandra. Även observationerna stärker bilden av en ingenjörskultur där bland annat kvalitets- och miljöstandards lyfts fram i den fysiska miljön. Amtronics betonar värden som respekt, erkännande och prestation. Här kan man se drag av en större individualism än hos Elektronikföretaget. Erkännande för individen och respekt för individen andas individualism. Det är något som är utmärkande för värden i amerikanska näringslivet (Cavanagh 1990). Uppfattningen i organisationerna att man är så lika varandra får tas med en nypa salt, för samtidigt så vittnar ju intervjupersoner också om skillnader i kultur, arbetssätt och vanor mellan de två organisationerna.

Det verkar som om det sker en viss anpassning från svenskarnas sida till hur amerikanerna är. Det sker en anpassning till hur man förväntas vara. Vi kan se det hos intervjupersonen som anstränger sig att vara direkt på möten för att kunna göra sin åsikt hörd och att säga ifrån om han inte gillar synpunkterna. Samma sak gäller de nya rapporteringsrutinerna där en intervjuperson på ekonomiavdelningen säger att han tycker att det är ett bra sätt att styra företag på och att han själv skulle göra så om han var högsta chef och ansvarig för ett företags styrning. Detta kan vara tecken på att det sker en påverkan på värdegrunden. Kanske blir det efter en tid så som det är hos Amtronics, att ett finansiellt ”överdrag” känns naturligt och att alla av sig själv alltid tänker på ”hur man tjänar mer pengar”, som chefen på Amtronics beskrev det.

Möjligen kan detta jämföras med beskrivningen av Tainio et al (2001) om amerikaniseringen av finska företag som en process av aktieägarvärdesorientering. Att Elektronikföretaget utsätts för ett tryck från Amtronics att anpassa sig till dess struktur är ju tydligt i fallstudien. Att det finns delar av det typiskt amerikanska inom Amtronics kan man ju också anta. Med Lena Zanders (2002) analogi är Amtronics ett syskon i den amerikanska företagsfamiljen där den amerikanska nationella kulturen är föräldern. Att det sker en anpassning till detta från Elektronikföretagets sida genom en påverkan i vardagen av rutiner och vanor kan vi också se. Detta innebär dock ingen total amerikanisering av Elektronikföretaget, möjligen sker det en mindre påverkan. Troligen översätts och transformeras då det ”amerikanska” till något som passar och fungerar också i en svensk miljö. Något som kan förekomma när kulturella möten sker i organisationer (Salzer-Mörling 1998, Brannen 2004). Vad av förändringarna som skulle bero på en skillnad i kultur och vad som kan komma av en påverkan av aktieägarvärdesorientering eller av andra faktorer kan vara svårt att skilja från varandra. Elektronikföretaget påverkas av flera faktorer, varav mötet med en amerikansk kultur är en av dem.

I de tolkningar jag gör måste man också ta hänsyn till att det finns en komponent av att gå från ett litet till ett stort företag. De ändrade systemen för rapportering som införs har delvis att göra med att Amtronics är ett större företag än Elektronikföretaget. Denna komponent nämns ju också från Amtronics sida som en orsak bakom förändringarna. Samtidigt så förklarar man på Amtronics också förändringarna med skillnader i finansiell orientering. Elektronikföretaget tillhörde ju även tidigare ett stort företag och rapporteringen och styrningen skiljer sig mycket åt jämfört med den tiden. Det vittnar i stort sett alla intervjupersoner om. Det är tydligt att High Tech och Amtronics beskriver sig som ett aktieägarvärdesorienterat företag på ett sätt som Teknikkoncernen aldrig gjorde. Amtronics agerar på flera sätt som ett aktieägarvärdesorienterat företag gör och det sätt som Elektronikföretaget kommer att styras på har en koppling till hur Amtronics och High Tech styr sin organisation för att vara aktieägarvärdesorienterad. Teknikkoncernen däremot, var ett stort svenskt industriföretag inbäddat under många år i ”den svenska modellen” och drevs snarare på ett sätt som passar in den svenska intressentmodellsorienteringsdiskursen. Teknikkoncernen drev inte på något uttalat sätt Elektronikföretaget med målet att maximera aktieägarvärdet.

Vad som inte skett, vilket man möjligen kunde ha förväntat sig, är en förändring av belöningssystemet mot en modell med större löneskillnader. Ett aktieägarvärdesorienterat företag styrs ju hårdare med belöningssystem som får chefer att arbeta efter att skapa aktieägarvärde. Det har vi inte kunnat se något av här. Överhuvudtaget verkar det inte ha skett några förändringar kring belöningssystemet för de anställda till följd av affären. Trots att kraven har höjts och tempot ökat så sker det inte några förändringar av lönesystemet eller någon höjning av lönenivåerna som kompensation för det. Istället finns den gamla lönestrukturen kvar med kollektiv lönesättning och små löneskillnader. Snarare verkar det finnas ett motstånd från den svenska organisationen att förändra systemet genom att exempelvis öka löneskillnaderna. Det ses som en ovälkommen inblandning i den svenska organisationen. Här verkar man försvara en svensk modell med centrala löneförhandlingar och en solidarisk lönepolitik med relativt små löneskillnader mellan anställda. Det är ju något som tillhörde den svenska modellen (De Geer 1992, Stråth 1998).

Vi kan se att Amtronics också arbetar med en kod för företagsetik. Att arbeta med företagsetik, etiska koder och att uttrycka moraliska värden är vanligt i amerikanska företag (Nagel & Swenson 1993, Shaw 1996, Spence 2002). Att arbeta med etiska koder i företag är inte nödvändigtvis detsamma som att arbeta med att skapa goda intressentrelationer. Ofta är de amerikanska etikkoderna mer likt uppförande koder som reglerar individernas beteende i organisationen snarare än företagets beteende i förhållande till andra intressenter. Amtronics Elektronik får ju ta emot en skrift om etik som är en översättning från Amtronics skrift. Den tas emot av anställda i Sverige med lite tvekan om huruvida den verkligen behövs. Många är ovana vid att se etik uttryckt i skrift på det sättet, även om de flesta intervjupersonerna tycker att det är bra att den finns. För anställda i Amtronics Elektronik var detta också ett möte med en amerikansk näringslivstradition. Det finns ingen motsättning mellan att vara aktieägarvärdesorienterad och att också arbeta med etiska koder. Amtronics beskriver sig också som att ta socialt ansvar genom att medverka i filantropiska aktiviteter. Även detta rymms inom aktieägarvärdesorienteringen. Det finns en förväntan på amerikanska företag att efter de genom en stark vinstmaximering har tjänat sina pengar åt aktieägarna också ska engagera sig socialt och hjälpa till att tillfredställa sociala behov i samhället (Gaudiani 2003).

Sammanfattningsvis kan vi hos Elektronikföretaget se en ökad finansiell styrning när rapporteringssystemen anpassas till hur Amtronics och High Tech arbetar. Vi kan se hur nya finansiella nyckeltal införs som ska få Elektronikföretaget att styras enligt hur High Tech säger att man vill skapa aktieägarvärde. Det handlar om att öka både försäljnings- och vinsttillväxt och Elektronikföretaget understöds från amerikanskt håll vid tillväxtkonferenser där den lokala ledningen ska presentera vad målen är och hur man ska nå dem. Ett "finansiellt överdrag" läggs över Elektronikföretaget. Det påverkar vardagsarbetet i organisationen på flera sätt, bland annat genom en ökad kostnadsmedvetenhet och genom att "jaga" intäkter. Ekonomiafdelningen beskrivs utsättas för stora påfrestningar till följd av de nya hårdare kraven på finansiell

rapportering och anpassningen till Amtronics system. Anställda upplever en ökad hierarki och centralisering med en mer direkt och tydlig ledarstil från amerikanskt håll.

Den ökade finansiella styrningen innebär att ägarens inflytande över verksamheten stärks jämfört med tidigare. Samtidigt kan man se hur de anställda som intressent fått mindre inflytande genom förändringar i styrelsens arbete, utebliven representation i koncernstyrelsen och genom att Amtronics chefer tillskriver fackföreningarna mindre vikt än vad Teknikkoncernen gjorde. Anställda har inte samma sociala förmåner som tidigare. Arbetsbelastningen och stressen är hög samtidigt som Amtroniks Elektronik beskrivs vara försiktigt med att nyanställa bland annat till följd av marginalkraven. Även Elektronikföretagets underleverantörer har fått en försvagad position. De får hårdare konkurrens från nya internationella underleverantörer inom Amtronics nätverk och genom processen att leta efter billigare underleverantörer i andra länder. Det är en process som beskrivs som bra och naturlig av intervjupersoner. Samtidigt förefaller kunderna prioriteras ännu högre än tidigare, det ställs hårda krav på att leverera så som kunder önskar och utbudet av produkter ökar.

Generellt så verkar förändringarna tas ganska väl emot i organisationen. Flera medarbetare vittnar om att de anpassar sig till nya sätt att tänka. En ökad affärsmannamässighet tillförs organisationen, enligt intervjupersoner. Elektronikföretaget når sina mål, växer kraftigt och ses som en stjärna inom Amtronics. Det fanns en vilja hos ledningen att "låta sig säljas" till en ägare som visade mer uppmärksamhet och som kunde passa Elektronikföretaget. Det verkar ha varit ett framgångsrikt val, ur Elektronikföretagets perspektiv, även om det finns en oro att neddragningar kommer om Elektronikföretaget inte klarar att leva upp till de finansiella målen.

7.2.3 Konsultföretaget

En anda av medbestämmande och diskussion präglar det tidiga Konsultföretaget. Det växer sig större men behåller det lilla familjeföretagets närhet, där "alla skulle kunna allting", som en intervjuperson säger. Organisationens kännetecknas av delegering och ansvar till underställda, ofta projektledare och affärsområdeschefer. Företaget beskrivs ha en låg hierarki och liten byråkrati. Enskilda medarbetare får mycket ansvar att jobba på sitt eget sätt och utveckla sina egna produkter. Det var accepterat att komma med förslag och säga sin mening till ledningen och "man kunde ta för sig om man ville", som en ung projektledare uttryckte det. Möten tar ofta lång tid och övergår i abstrakta diskussioner, en företeelse som vi observerar när vi är där. Det verkar finnas en vilja att utveckla begrepp och koncept. Det finns också ett arv av det akademiska inom företaget från företagets tidigare ägare och chefer som ju hade en bakgrund som forskare. Det finns en vilja att arbeta som konsulter och att utveckla analysmodeller som bygger på de undersökningar som görs.

Det här skiljer sig från det arbetssätt som kommer till Konsultföretaget genom Globalkonsults köp. Globalkonsult är ett undersökningsföretag som effektivt vill

genomföra undersökningar och sälja dem i stor volym till ett konkurrenskraftigt pris till stora kunder. Här finns en skillnad mellan de två organisationerna. Över tiden försöker Globalkonsult överföra sitt sätt att arbeta till Konsultföretaget. Det sker en standardisering som omfattar produkter och tjänster men också rapporteringsrutiner och arbetsrutiner. Här är finansiell rapportering och styrning särskilt viktig. Det stora Globalkonsults standardiserade arbetssätt införs i det lilla Konsultföretaget och förändrar på så sätt hur den svenska organisationen styrs. Det ekonomiska resultatet kommer i fokus på möten. Frågan "hur går det?" ställs i mycket högre utsträckning och fler ekonomiska analyser görs. "Excel kommer verkligen in i företaget", som en intervjuperson uttrycker det.

En vanlig uppfattning bland chefer och medarbetare är att Globalkonsult är under press att leverera de utlovade resultaten till det börsnoterade Intcom som i sin tur ska leva upp till de förväntningar företaget har från aktiemarknaden. Det införs en omfattande finansiell rapportering i Konsultföretaget som måste anpassa sig till Globalkonsults rutiner. Här har Konsultföretaget inte mycket att välja på. Det är högt prioriterat för Globalkonsult att den finansiella rapporteringen sker på det standardiserade sättet. Rapporteringen ökar, månadsvis ska finansiella rapporter skickas till den internationella organisationen. Budgeten revideras en gång i kvartalet. Det var skillnad jämfört med tidigare då man i slutet av året "räknat hur mycket pengar det blev" som en chef uttrycker det. Flera intervjupersoner vittnar om att mer ska mätas i finansiella termer och att det har blivit en stor förändring jämfört med hur det var tidigare. Konsultföretagets VD förklarar detta med att Intcom är starkt finansiellt styrt och att ledningen "sitter med näsan fast i Excelark" på huvudkontoret, något som han förklarar med Intcoms börsnotering. Samma syn har många andra intervjupersoner. Globalkonsults chefer beskrivs ha hårda finansiella krav på sig från Intcom, vilket man tar med sig i styrningen av Konsultföretaget. Det ställs krav på ett snabbt agerande om informationen visar att det inte går bra. Handlingskraft och låg sentimentalitet förväntas av Konsultföretaget, det viktiga uppfattas vara att klara av att leva upp till de finansiella målen. Det är tecken som passar in i en beskrivning av aktieägarvärdesorientering.

Här uppstår mycket bekymmer för Konsultföretaget, framförallt inledningsvis när systemen ska ställas om. Flera personer på ekonomiavdelningen slutar på grund av den tunga arbetsbördan, och på grund av en hård attityd och orimliga krav från Globalkonsults chefer. Det finns en auktoritär ledarstil hos vissa av Globalkonsults chefer som inte uppskattas i den svenska organisationen och en högre hierarki som inte fanns i Konsultföretaget. Man retar sig på användningen av titlar. Även på längre sikt ändras jobbet på ekonomiavdelningen och flera tycker att deras arbete har förändrats så mycket att de inte längre trivs med jobbet. Två svenska ekonomichefer slutar i följd och ersätts till slut med en ekonomichef från Globalkonsult.

Den förändrade ekonomiska rapporteringen beskrivs få genomslag i hela Konsultföretagets verksamhet, i såväl projektgrupper i Storstaden som i arbetet med datainsamling i Småstaden. Ekonomiavdelningen status höjs och ges allt större inflytande i hur verksamheten sköts. Ekonomichefen får en viktigare roll, mer lik den

inom Globalkonsult där finanschefen sägs stå närmast VD och ansvara för hur den finansiella rapporteringen och styrningen sköts.

Genom dessa nya rutiner samlar Globalkonsult in information om hur det går i verksamheten och kan styra företaget enligt de mål som är uppsatta. Det ger Globalkonsult även bättre möjligheter att prognostisera Konsultföretagets verksamhet. Det ger möjligheter att vidta åtgärder om prognoserna inte verkar hålla. Prognoser och uppföljningar är viktiga inom Intcom. Även om Konsultföretagets verksamhet bara är en liten del inom Intcom ska det ändå inlemmas i detta system. Konsultföretaget blir genom förändringarna ett mer finansiellt styrt företag än tidigare. I Globalkonsult och Intcom verkar det finnas starka vertikala processer med en stark finansiell rationalitet, för att använda begrepp från Östman (1993, 2005) och Brodin et al (2000). De påverkar även Konsultföretaget som måste integreras i det nya rapporteringssystemet. Intervjupersoner i Konsultföretaget upplever en ökad kortsiktighet som kommer från den nya finansiella styrningen.

Globalkonsult vidtar snabbt åtgärder för att försöka förbättra Konsultföretagets låga vinstmarginal. Kostnader ses över. Genom att förhandla ned priserna mot leverantörerna försöker man sänka kostnaderna. Det blir en hårdare attityd gentemot leverantörerna och intervjupersoner upplever att man blivit en tuffare förhandlingspart och att man måste kunna rättfärdiga resultatet av förhandlingen uppåt i hierarkin till Globalkonsults chefer. Cheferna på Globalkonsult anser att kostnaderna generellt är för höga i Konsultföretaget och att man jobbar för länge med varje projekt. Det vittnas om att man sänker kvalitetskraven på hur undersökningarna genomförs i Småstaden. Ett högre bortfall accepteras för att vinna tid och minska kostnaderna. Något som minskar kvaliteten på den produkt som kunderna köper.

En ökad försäljning sätts också i främsta rummet av Globalkonsult. Det blir fokus på "sälj, sälj, sälj", som en intervjuperson uttrycker det. Genom att fokusera på de 100 största kunderna så vill man öka intäkterna. Rapporteringen förändras så att projektnummer införs, där tid ska debiteras på respektive kunder. Det handlar om att sälja mer till de största och mest lönsamma kunderna och mindre och helst inget alls till mindre och olönsamma kunder. Relationerna till dessa kunder monteras delvis ned, vilket får anses vara en stor förändring jämfört med tidigare där alla kunder var välkomna och där nya produkter utvecklades i samarbete med kunderna i en blandning av konsultverksamhet och undersökningsverksamhet. Nu vill Globalkonsult standardisera produkterna mera och vara mindre flexibel med att söka speciallösningar för en enda kund, speciellt mindre kunder. Det kan sägas ske ansträngningar från Globalkonsults sida att skapa en större affärsdrivenhet och affärsmannaskap inom Konsultföretaget.

Globalkonsults synsätt upplevs av chefer och medarbetare strida mot det sätt som Konsultföretaget arbetade på tidigare. Att vidta hårda åtgärder mot intressenter är cheferna ovana vid. Att vägra att jobba med vissa kunder var främmande för Konsultföretaget. Att hårt förhandla med leverantörer för att sänka kostnaderna var man inte heller van vid. Snarare såg man på intressentrelationerna som en "win/win"

situation, som VD uttryckte det. Villkoren för de anställda förändras också. Anställda drabbas när jobb flyttas till Småstaden där lönerna är lägre. Kravet från Globalkonsult om att de anställda i Konsultföretaget ska avstå från löneökningar under ett år möter hård kritik från anställda. Det trots att det var så man hade gjort förr när det gick dåligt. Det är ett missnöje bland anställda över att det sparas på småsaker som bidragit till en bra arbetsmiljö, som exempelvis Ramlösa och jullunch. Det anses inte finnas samma intresse att "investera i personalen" längre. Globalkonsult är skeptiska till det svenska sättet att förhandla mellan fack och arbetsgivare om förändringar, något som Konsultföretagets ledning däremot är positiv till. Den svenska ledningen uppmuntrar bildandet av en ny fackklubb och VD tycker att det leder till ett "gemensamt ansvarstagande". Efter en tid sägs dock kollektivavtalet upp från Globalkonsults och Intcoms sida för att det inte passar in i hur den stora koncernen arbetar. Det är ett tydligt brott mot det som kan sägas tillhöra en svensk intressentmodellsorientering i form av samförståndsanda och förhandling. Just kollektivavtalen var ju en viktig del inom "den svenska modellen".

Att kostnadsjakten övergår i uppsägningar av personal och neddragningar av verksamheten hänger ihop med att efterfrågan på företagets produkter avtar kraftigt när flera av Konsultföretagets stora kunder får problem och slutar köpa undersökningar och konsulttjänster. Det finansiella resultatet av företagsförvärvet påverkas därför mycket av konjunkturen. Också typen av åtgärder påverkas av konjunkturen. En del neddragningar hade antagligen skett även om marknaden varit bättre för företagets produkter. Andra neddragningar hade troligen uteblivit. Borttagandet av ett affärsområde är ett exempel på något som antagligen inte hade skett om affärsområdets produkter hade sålt bra. Flytten av personal till Småstaden kunde möjligen ha kommit att ske ändå, flera intervjupersoner nämner det som en naturlig besparingsåtgärd. Neddragningarna hade antagligen inte blivit lika stora om efterfrågan varit bättre. Det verkar ju ha varit närmast panikstämning i Konsultföretaget på grund av de sämre tiderna. Många positiva förhoppningar gick inte att infria på grund av den dåliga konjunkturen. Åtgärderna för att öka försäljningen blev svåra att genomföra och det blev istället ett fokus på besparingar. Visionen om att införa Konsultföretagets produkter i Globalkonsults internationella nätverk blev det inte så mycket med. Det berodde dels på svårigheterna i marknaden men också på ett internpolitiskt motstånd. Den ganska negativa bild som fallstudien ger måste i sättas in i sammanhanget av de dåliga ekonomiska tiderna.

Vad fallstudien kan sägas visa är att det blir hårda tag i ett företag med en stark finansiell styrning när efterfrågan på marknaden sjunker. Det är viktigt att även på kort sikt leva upp till de finansiella kraven. Anställda skämtar om kortsiktigheten när Globalkonsult kräver åtgärder på avvikelser från de finansiella målen som orsakats av säsongsvariationer. Den finansiella rapporteringen visar på ett snabbt och tydligt sätt hur dåligt det går och ger tidiga varningssignaler om att något är fel. Åtgärderna kan snabbt och fokuserat sättas in. Att styrkan i åtgärderna blir stora kan tolkas som en effekt av ett kontrollsystem där cheferna inte förväntas avvika från de finansiella mål som är uppsatta och därför har ett hårt tryck på sig att leva upp till sina prognoser. Centraliseringen av organisationen bidrar också till detta tryck. Globalkonsult beskrivs

ha en mycket mer hierarkisk och centraliserad struktur jämfört med det lilla och decentraliserade Konsultföretaget. Ledarstilen bland Globalkonsults chefer är också mer auktoritär jämfört med Konsultföretagets chefer som verkar föredra samförstånd och delegering, något som de anställda varit vana vid.

Globalkonsult upplevs av chefer och medarbetare ha annorlunda organisationskultur. Det sägs vara en brittisk organisationskultur. Här sker en kulturkrock som inte tas väl emot bland de anställda i Konsultföretaget. Många intervjupersoner uttrycker missnöje i bemötandet av Globalkonsults chefer. Det accepteras inte i Globalkonsult att säga emot chefer på samma sätt som anställda i Konsultföretaget var vana att göra. Berättelsen om den unge projektledare som vägrade åka på möte med en hög chef i London illustrerar detta. Metaforen om Konsultföretaget som en "brittisk koloni" speglar ganska väl hur många intervjupersoner uppfattar situationen. Denna skillnad i kultur får konsekvenser, det blir en bidragande anledning till att folk slutar på Konsultföretaget. Framförallt på ekonomiavdelningen är man missnöjd över det sätt som man bemöts på från Globalkonsults chefer som upplevs vara alltför ordergivande. Man kan se tecken på hur den svenska organisationen föredrar delegering av ansvar och deltagande i beslutsfattandet vilket förefaller skilja sig från ett anglosaxiskt sätt av påtagligt ledarskap med stor individuell styrning, något som bland annat Zander (1997) diskuterar. En typisk svensk organisationskultur brukar ju beskrivas som havande en låg grad av hierarki och formalitet (Jönsson 1995) och en litet maktavstånd till chefer (Hofstede 1980).

Frågan är hur detta påverkar värdegrunden i den svenska organisationen. Standardiseringen genom nya rutiner påverkar arbetssättet och möjligen skulle det kunnat säga ha en långsam påverkan på värdegrunden i organisationen. Möjligen kan man säga att den förändras sakta och omedvetet när organisationsmedlemmarna börjar arbeta enligt de nya rutinerna och efter hand finner dem självklara och naturliga. Det är svårt att empiriskt peka på sådana tydliga förändringar, det kan isåfall antas ta längre tid än den period som vi studerat. Tvärtom är ju motståndet mot det nya ganska stort och missnöjet är utbrett bland chefer och medarbetare. Möjligen verkar några av intervjupersonerna i de yngre generationerna i Konsultföretaget vara mer villiga att anpassa sig och förändra sitt tänkande och beteende. Några av dem är mer positiva till förändringarna än vad de som jobbat längre i företaget är. Möjligen kommer en värdegrundspåverkan genom en generationseffekt. Flera yngre i Konsultföretaget säger att de vill göra internationell karriär och kan tänkas anpassa sig till nya sätt att arbeta och att tänka för att nå detta.

Konsultföretaget kan i sin historia till viss del sägas ha påverkats av synen inom en svensk intressentmodellorientering. Eftersom Konsultföretaget är relativt ungt har det inte självt verkat inom den tidiga svenska modellen, men i Konsultföretaget kom forskare att verka som var nära den akademiska teoretiska diskussionen och utvecklingen av intressentmodellsteorierna. De tidiga grundarna och entreprenörerna kan sägas ha haft en intressentmodellssyn på företaget. Detta sätt att se på företaget kan därför antas ha haft ett inflytande i Konsultföretaget. Flera av dem som är verksamma i företaget är också samhällsdebattörer som företräder ett

intressentmodellsperspektiv. Företaget blev tidigt förknippat med det offentliga genom att undersökningarna användes mycket i samhällsdebatten och genom att varumärket som sådant blev som en del av det officiella Sverige. Varumärket kan i det närmaste ses som en nationalsymbol för Sverige. Speciellt var det så fram till 1990-talet då antalet konkurrenter var få och Konsultföretagets undersökningar dominerade. Många av kunderna fanns också inom den offentliga sektorn och inom olika organisationer och folkrörelser. En stor kund var bland annat fackföreningsorganisationerna. Konsultföretaget var en samarbetspartner till stora aktörer som tidigare verkat och verkade inom den svenska modellen. Flera av produkterna rörde företags relationer med intressenter.

Vi kan före förvärvet se tecken hos Konsultföretaget som rörelsefokus, medbestämmande och delegering, vilket passar in i intressentmodellsorienteringen. Formuleringen av intressentrelationer som en "win/win" situation påminner om Eric Rhenmans uttryck "intressebalans". Någon tydlig retorik av aktieägarvärdesorientering finns inte hos Intcom i deras kommunikation. Däremot beskrivs företaget vara kraftigt finansiellt styrt och många intervjupersoner förklarar förändringarna med kraven som det börsnoterade Globalkonsult/Intcom har från aktiemarknaden. Intcom befinner sig som global börsnoterat företag på marknaden för att konkurrera om de institutionella placerarna genom att skapa aktieägarvärde. En hård finansiell styrning av de många dotterbolagen är ett krav för att kunna medverka i denna konkurrens. På så sätt påverkas Konsultföretaget implicit av en aktieägarvärdesorientering, även om de explicita uttrycken för den inte är lika tydlig som i Skogsföretaget eller Elektronikföretaget.

Även hos Konsultföretaget hittar vi föreställningen att man kan bli mer internationell genom att byta ägare, något som passar in i ett intressentmodellstänkande där ägarna ses som en intressent bland andra. Försäljningen välkomnas av ledningen och man får en möjlighet att vara med och välja vem som ska få köpa Konsultföretaget och "vilken ägare vi skulle ha", som det uttrycktes. Chefer och medarbetare såg möjligheten till internationalisering genom att "låta sig säljas". Ägarna ses som en intressent som kan bytas ut för att företaget ska nå nya mål. Här verkar ledningen vara något naiva kring hur maktrelationen förändras vid ett uppköp. Globalkonsult tar ju ett starkt grepp om Konsultföretaget och påverkar i stor grad Konsultföretagets mål och prioriteringar. Ledningens förmåga att själva styra Konsultföretaget och bestämma dessa mål minskar kraftigt jämfört med tidigare.

Man sökte en ägare som skulle göra Konsultföretaget mer internationellt vilket skulle ge Konsultföretaget möjligheter att nå ut med sina produkter på fler marknader. Vad man fick var en ägare som inkorporerade Konsultföretaget i sin verksamhet, försökte effektivisera verksamheten för att få avkastning på sin relativt dyra investering och som såg förvärvet av Konsultföretaget som ett steg in på en ny geografisk marknad. Att föra ut Konsultföretagets produkter internationellt blev det inte så mycket med. Den VD som varit med och valt företag att bli uppköpt av fick senare lämna företaget på order av den ägare man valt. Det verkar här finnas en naivitet kring att man kan välja en bra ägare som ska vara till gagn för företaget. Det stämmer dåligt med hur

globala börsnoterade företag ser på förvärv. Det är ägaren som bestämmer, inte det uppköpta företags ledning.

En annan tolkning är att beslutet att sälja Konsultföretaget redan var fattat av Konsultkonglomerat och att ledningen fick finna sig i detta. Uttalanden om att en försäljning är bra kan vara enbart en läpparnas bekännelse. Att man får vara med och bestämma kan vara en del av förankringsprocess och att säga att man ska växa genom sin nya ägare kan vara en efterhandskonstruktion som låter bra externt. Men mitt intryck är att ledningen och andra faktiskt inledningsvis tyckte att det var bra att bli uppköpt och att det skulle kunna få Konsultföretaget att växa internationellt.

Sammanfattningsvis ser vi alltså stora förändringar av rapporteringen i Konsultföretaget och att det får en påverkan på hur verksamheten bedrivs. Det blir ökad finansiell styrning och en ökad finansiell rationalitet. Det blir en större fokusering på "sälj" och en strävan efter att minska kostnaderna. Ekonomiavdelningen genomgår stora förändringar, får ett större inflytande och makt att utöva en finansiell kontroll över andra delar av Konsultföretaget. Chefer från Globalkonsult tar över för att säkerställa att rapporteringen, styrningen och kontrollen sker som Globalkonsult och Intcom vill. Många anställda reagerar negativt på vad man upplever som en ökad hierarki och centralisering och en mer auktoritär ledarstil från Globalkonsults chefer. Ambitionen som Konsultföretaget hade av att komma ut internationellt med sina produkter genom att välja "att låta sig säljas" till ett globalt företag förverkligas inte. Den svaga marknadssituationen som utvecklas tvingar fram stora sparkrav och neddragningar.

En rad intressenter drabbas negativt när ägarnas krav på att klara de finansiella målen sätts i centrum och flera intressenter nedprioriteras. Anställdas inflytande minskar, det informella medbestämmandet blir mindre och kollektivavtalen avskaffas. Många sägs upp när verksamhet flyttas till Småstaden och när ett affärsområde läggs ned. Leverantörerna pressas att sänka sina kostnader med hot om att bytas ut och möter en ny, tuffare förhandlingspart i Konsultföretaget/Globalkonsult. Mindre och olönsamma kunder väljs bort och kvaliteten på undersökningarna som kunderna köper sänks. Eftersom hela Globalkonsult och Intcom påverkas av den försämrade marknaden blir det nästan en panikartad reaktion från Globalkonsults sida. Många chefer och medarbetare upplever att det är börsnoteringen och risken för en fallande aktiekurs som skapar denna starka reaktion från Globalkonsults sida och talar om en ökad kortsiktighet.

Det sker en standardisering av arbetssätt och försök görs att skapa ett förbättrat affärsmannaskap genom ny finansiell kontroll och styrning. Få verkar anamma detta nya sätt att arbeta, tvärtom finns det ett stort motstånd mot förändringarna. Någon påverkan på värdegrund är svår att se. Dock kan man notera en något mer positiv inställning och en större vilja att anpassa sig till det nya bland den yngre generationen på företaget där vissa intervjupersoner uttrycker ett intresse av att göra en internationell karriär inom Globalkonsult.

7.2.4 Internet AB

Deutschnets förvärv innebar stora förändringar av Internet AB och medarbetare reagerade kraftigt på förändringarna. Det är framförallt en ökad rapportering och försök till finansiell kontroll som anställda reagerar på. Före förvärvet kan man likna företaget vid en ungdomsgård. Det beskrivs vara en stor lekfullhet, men det är också ganska rörigt organisationsmässigt. En del anställda har svårt att komma i tid på morgonen. De sitter sent och arbetar på kvällarna och fritid och arbete glider ihop. Det är svårt att avgöra vad som är lek och vad som är arbete. Flera intervjupersoner liknar företaget vid en familj. Den gemensamma frukosten på morgonen som företaget bjuder på är en symbol för det familjära. Efter fusionen förändras denna familjekänsla för många av Internet AB:s anställda. Det gäller speciellt de som varit med en längre tid i företaget. De har varit med att bygga upp denna familjekänsla och omhuldat organisationens medlemmar. En illustration är den gravida mamman som hade svårt att vänja sig vid tanken att skiljas från organisationen för att vara mammaledig. Det var som om hon redan hade en familj att ta hand om och inte behövde ytterligare en familj att ta hand om.

Nya rapporterings- och planeringssystem införs genom datasystemet SAP där beläggning, tidsåtgång, försäljning och mycket annat förs in. Somliga såg det som en professionalisering medan andra såg det som något som fördärvade det familjära, lekfulla och kreativa. Det gjorde tillvaron mer ”inrutad”, som en intervjuperson uttryckte det. Det gav hos vissa en känsla av en ökad hierarki och centralisering. Avståndet till de nya ägarna upplevs vara stort och integrationen låg. På ekonomiavdelningen upplevde man en ökad styrning och en ökad arbetsbelastning. En intervjuperson där berättade ju om att förändringarna blev så stora att hon inte trivdes längre och slutade. Projektledare klagade över att man måste lägga tid på de administrativa systemen. Förändringarna anses påverka kreativiteten och på så sätt också konkurrenskraften i Deutschnet Sverige. Tidigare var Internet AB framgångsrikt i att vinna tävlingar, något som man säger sig inte vara efter förvärvet. En förmåga att vinna tävlingar sågs som ett tecken på möjligheten att sälja in kommande projekt. Förändringarna sågs ha skadat det som gjorde företaget framgångsrikt.

Samtidigt så upplever andra grupper förändringarna på ett annat sätt. En del irriterade sig över lekfullheten och bristen på ansvar och såg Deutschnet som något som skulle kunna ge en professionalisering, en ökad affärsmannamässighet. Det blev ”ordning och reda” istället för ”tuta och kör”, som en projektledare uttryckte det och kopplade förändringen till Deutschnets börsnotering. Det ansågs ge en extra trygghet att tillhöra Deutschnet när tiderna blev sämre, när branschen började få dåligt rykte och när kunder frågade om professionalismen och överlevnadsförmågan hos Deutschnet Sverige. En del såg Deutschnet som en ”räddande ängel” som frälste företaget från en dålig marknad och från en farlig lekfullhet och ansvarsbrist.

Sett från perspektivet av vad som gäller för styrningen av företag som är börsnoterade och aktieägarvärdesorienterade var förändringen närmast självklar. Genom förvärvet

kommer Internet AB att tillhöra en börsnoterad koncern. En organisation som ska kunna kommunicera med finansmarknaden i form av finansiella kvartalsrapporter och prognoser måste ha ett system som ger tillräcklig information för detta. Det är en förutsättning för ett bra IR-arbete och för dem som ska arbeta med investerarrelationer. Om felaktiga prognoser ges är det allvarligt för ett börsnoterat företag som försöker konkurrera om investerarnas pengar och om aktieanalytikernas köprekommendationer. Det riskerar att urholka förtroendet från aktiemarknaden. Börsen skapar sitt eget allvar.

Styr- och kontrollsystem blir viktiga redskap i detta skapande av allvar. I Internet AB skickade ett budskap om finansmarknadens allvar till organisationsmedlemmarna, ett av argumenten för att arbeta med det nya rapporteringssystemet var att finansmarknaden kräver det. Det var ju så flera av dem vi intervjuade uppfattade anledningen till införandet av dessa nya system. Genom den förändrade informationspolicyn framkom det också tydligt för organisationens medlemmar att det var allvar. Man fick inte prata om verksamheten internt som man gjort tidigare. Man fick framförallt inte prata om verksamheten externt på samma sätt som förut. Det var ju ett sätt på vilket företaget tidigare gjorde sig känt, att låta mellanchefer och andra uttala sig om branschen och presentera undersökningar med branschstatistik. Medarbetarna fick inte heller lika mycket information från cheferna, med argumentet att man måste vara försiktig med informationsgivningen så att man inte bryter mot spelreglerna på finansmarknaden och ger aktieanalytiker, ekonomijournalister eller fondförvaltare anledning att kritisera företaget.

Aktiemarknaden var mycket viktig för Deutschnet. Det var genom förvärvet som Internet AB utsattes för aktiemarknadens tryck. Grundaren och den högsta ledningen övervägde olika sätt att expandera företaget, varav att bli uppköpt var det alternativ som valdes. Även i denna fallstudie hittar man alltså föreställningen om att man kan expandera en organisation genom att sälja den och att den nye ägaren och man själv är "lika". Det fanns enligt grundaren en brådska att bli mer internationell, det var "bråttom att bygga upp ett nätverk", som han formulerade det i media. Storlek ansågs viktigt för att kunna konkurrera om stora kunder. Det förefaller så här efteråt vara ett naivt synsätt att tro att inte maktstrukturen skulle ändras, vilket den inre cirkeln av chefer verkar ha trott före affären. Kanske var det så att de var medvetna om att stora förändringar skulle komma och att det var deras möjlighet att snabbt bli rika genom att byta till sig aktier i Deutschnet som lockade. Men vad de uttrycker i intervjuer och uttalanden i media är att motivet till affären var att snabbt internationalisera Internet AB.

Deutschnet agerar efter förvärvet på flera sätt som aktieägarvärdesorienterade företag bör göra, även om företaget inte tydligt kallade sig för aktieägarvärdesorienterat, såsom Skogsföretaget och High Tech gjorde. Initiativ som tillhör god investerarrelationsverksamhet genomförs. Inrättandet av "ett nätverk av investorer" våren 2000 är ett sådant tecken. I samband med att detta presenteras skriver ledningen i pressmeddelande att företaget ser "sin position på aktiemarknaden" som ett lika viktigt mål som att stärka positionen på e-handelsmarknaden och man har "ett speciellt öga för att ha direktkontakt med analytiker och investerare". Initiativet sägs ha fått den

önskvärda effekten, fler investerare har köpt aktier och man har fått en ökad uppmärksamhet för företaget på aktiemarknaden. Deutschnet deltar alltså i konkurrensen om internationella investerares pengar på finansmarknaderna. IR-verksamhet tillhör ju det som det aktieägarvärdesorienterade företaget ska arbeta med (Black et al 1998, Landelius & Treffner 1998). Återköp av aktier som Deutschnet bolagsstämma beslutade om hösten 2000 är en annan sådan sak som det aktieägarvärdesorienterade företaget använder för att återföra medel till aktieägarna och för att "vårda" aktiekursen.

Vi ser också att det i Deutschnet införs ett nytt belöningssystem med optioner till chefer och anställda. Belöningssystem knutna till förändringen av företagets värde är också något som aktieägarvärdesorienterade företag arbetar med. Framförallt rörde detta program de högsta cheferna i Deutschnet. Optioner hade funnits redan tidigare i Internet AB, men kan då snarare ses som en form av vinstdelning för alla anställda än som en styrning av organisationen i aktieägarnas intresse. Det var ju vanligt i branschen att ge anställda optioner som en form av deläggande i företaget. Det var ett sätt att kunna rekrytera nyckelpersoner genom att utlova en potentiell rikedom genom att ens andel av företaget skulle bli mycket värt när företaget växte. Flera intervjupersoner vittnar om att optionerna inte var något som man tog på allvar, åtminstone inte bland dem som kommit in sent i företaget. För dem i den inre kretsen spelade optionerna en viktigare roll eftersom flera faktiskt fick en anseelig summa pengar för optionerna när det efter en tid gick att lösa in i aktier i Deutschnet. I samband med detta slutade ju flera medarbetare som tillhört den inre kretsen.

Den panikartade viljan att visa på en rörelsevinst i december 2000 är ett tecken på aktiemarknadens inflytande på Deutschnet. Det vittnar om en kortsiktighet. Ledningen ville gärna visa den otåliga aktiemarknaden att Deutschnet kan uppnå det som ledningen hade utlovat tidigare. Det mått man angav, "*a cash EBITA (earnings before interest, tax, amortisation of goodwill and stock options) of 0.3 million euros*", var ett kassaflödes vinstmått före goodwill-avskrivningar och räntekostnader. Det gör det till ett som helhet missvisande vinstmått eftersom Deutschnet senare skulle redovisa kostnader i form av goodwill-avskrivningar i miljardklassen. De mått som lyftes fram i resultatrapporten var inriktade mot finansmarknadens aktörer för att visa dem med ett anpassat nyckeltal att rörelsen började gå med vinst och hade ett positivt kassaflöde. Som mått på hur det gick för Deutschnet var det diskutabelt. Det visade ju inte alls den djupa kris som företaget var på väg in i.

Relationerna till intressenterna och synen på dem förändrades över tiden på så sätt att aktieägarna och finansmarknaden blev dominerande intressenter. Det gäller speciellt när företaget får problem. Läget blir akut när aktiekurserna faller och företaget måste visa handlingskraft. Mot slutet blir de fallande aktiekurserna och aktiemarknadens misstroende ett hot mot företagets överlevnad. De neddragningar som görs förklaras med en minskande efterfrågan av företagets produkter men det sker i ljuset av de fallande aktiekurserna inom branschen och allmän misstro mot tillväxtplaner och affärsmodeller. Flera medarbetare nämner både den avtagande efterfrågan och den negativa börsreaktionen som orsaker till att neddragningar måste göras. Intressenter i

företagets närhet drabbas negativt när det går dåligt för Deutschland Sverige. Det sker uppsägningar av anställda, deras möjligheter att delta i debatter minskas och informationsspridningen kontrolleras. Kreativitet och arbetsglädje sägs minska. Det är en stor skillnad jämfört med den tidigare synen på företaget som en "familj" där anställda som intressent prioriterades högt av företaget. Anställda nedprioriteras som intressent. Krisen påverkar också kunder och leverantörer. Flera av de viktiga kunderna bland E-handelsföretagen går i konkurs. Färre beställningar läggs hos leverantörer. Detta har dock mer att göra med krisen i branschen än med en medveten nedprioritering av dem som intressenter. Fallstudien illustrerar på ett dramatiskt sätt hur det kan vara för ett företag att vara påverkad av aktiemarknaden i dåliga tider. Något som även påverkar företaget närmsta intressenter. Fallstudien ger en illustration om vilka krafter som företag kan utsättas för i tider av misstroende från finansmarknaden som mot slutet, men också i tider av förtroende som vid tiden för förvärvet.

Fallstudien visar inte så mycket om ett eventuellt skifte från en svensk intressentmodellsorientering eftersom Internet AB var nystartat och under påverkan av diskursen "den nya ekonomin". Internet AB är ett ungt företag och har inte varit påverkat av "den svenska modellen" som äldre svenska företag. De anställda på Internet AB är unga, 60-talister och 70-talister, och har inte arbetat inom "den svenska modellen". Drag av svenskhet kan ju ändå finnas i Internet AB, exempelvis i form krav av på medbestämmande från medarbetare. Internet AB verkar också ha haft med starka intressentrelationer till bland annat kunder, leverantörer och anställda. Möjligen kan man säga att det i fallstudien finns drag av intressentmodellstänkande på så sätt att anställda, kunder, leverantörer och andra verkade inom samma nätverk, som en klubb av intressenter, där man tillsammans arbetade för att förverkliga visionen av "den nya ekonomin". Produktutvecklingen skedde ju nära kunderna där man i gemensamma projekt utvecklade ny teknik, nya tjänster och grafiska lösningar. Leverantörer var ofta andra företag i branschen som hjälpte till att utveckla de nya affärslösningarna genom ny teknik. Möjligen kan man i Internet AB, liksom i andra fallstudier, se föreställningen om att man kan internationalisera sig genom att byta ägare som ett uttryck för intressentmodellsorientering, där man kan byta ägare som man byter leverantörer eller kreditgivare.

En del av de anställda i företaget levde livsstilen som ansågs tillhöra "den nya ekonomin". Det gäller framförallt den inre cirkeln av medarbetare och de som var med under tillväxtåren i företaget. De påfrestningar som Internet AB utsattes för genom kraven från finansmarknaden var något främmande för de som arbetat en längre tid i företaget. Denna finansiella rationalitet skiljde sig från den verksamhetsnära rationaliteten av att utveckla internetmediet som rådde inom i Internet AB före förvärvet. Internet AB beskrivs som ett lekfullt innovativt entreprenörsföretag med en stark familje- och kompiskänsla. Många av medarbetarna hade liten förståelse för den mer professionella, kontrollerande och aktiemarknadsinriktade inställningen som fanns hos det köpande företaget. Den värdegrund som fanns förändrades till stor del genom förvärvet. Den inre cirkeln av chefer som varit med och skapat företaget lämnade

Internet AB efter en tid. Med dem försvann en tidigare gemenskap och värdegrund och någon nytt hann inte skapas inom det nya större företaget, istället kom konkursen.

Hur ska man kunna skilja en påverkan av aktieägarvärdesorienteringsdiskursen från diskursen "den nya ekonomin"? Det är svårt att göra på ett konkret sätt. Vad man kan göra är att beskriva de olika diskurserna. Diskursen "den nya ekonomin" kan sägas innehålla tecken som hastighet, individualism, risktagande, förändring och nya möjligheter (Holmberg & Strannegård 2002). "Den nya ekonomin" sågs också som en renässans för entreprenören och företagandet och var ett tecken på en förändring av svensk ekonomi med fler snabbt växande småföretag (Fölster 2000). Anställda inom nya ekonomin beskrevs som flexibla och arbetande i ett nätverk av företag där individen skulle vara anställningsbar och nästan ha gjort ett småföretag av sig själv (Garsten 2002). Organisationer beskrevs i större utsträckning bli virtuellt sammansatta av allianser och nätverk på en marknad av självorganiserande individer (Salzer-Mörling 2002). "Nya ekonomin" var också förknippad med snabba teknologiska innovationer inom IT-området såsom utbyggnaden av bredband och allt snabbare dataprocessorer som gav möjligheten att lagra och sända stora datamängder (Dobers 2002). Det fanns en diskussion om "den nya ekonomin" som en ny form av makroekonomisk situation där användningen av internet kraftigt ökade produktiviteten (Eriksson & Ådahl 2000). Den nya ekonomin skulle genom en ny informations- och kommunikationsteknologi ge hög tillväxt kombinerat med låg inflation och därmed lyfta ekonomin och välbefindandet (Edquist & Henrekson 2002).

Det fanns vid den tiden en koppling mellan diskurserna. Händelserna skedde i en tid då aktieägarvärdesorienteringen hade ett dominerande inflytande på finansmarknaderna. De internetföretag som spelade det finansiella spelet med finansmarknadens aktörer måste arbeta som ett aktieägarvärdesorienterat företag vad gäller exempelvis finansiell rapportering och åtgärder riktade mot finansmarknaden. Diskursen "den nya ekonomin" konstruerades delvis av samma aktörer som varit bland de främsta i konstruktionen av aktieägarvärdesorienteringen, såsom media, konsulter och aktörer på finansmarknaden. De stora amerikanska investmentbankerna med sina aktieanalytiker, mäklare och portföljförvaltare är ju en av aktieägarvärdesorienteringens konstruktörer. Det var dessa stora amerikanska investmentbanker som upptäckte den stora potentialen med att börsnotera internetföretag på aktiemarknaden. Ett av de första exemplen var Netscape som noterades i september 1995 på Nasdaq i USA (Lindstedt 2001). Efter första handelsdagen var aktiekursen vid stängning fyra gånger högre än när handeln började och det var investmentbanken Morgan Stanley som kunde ordna en så lönsam affär för sina kunder.⁴¹ De beskrivningar som gjorts om Boo.Coms uppgång och fall vittnar om investmentbankernas stora roll i det projektet (Lindstedt 2001, Malmsten et al 2001). Morgan Stanleys framgång med Netscape var en anledning till att JP Morgan ville satsa tid och resurser på att skapa och börsnotera Boo.Com. Det fanns alltså en konkurrens mellan de amerikanska investmentbankerna om att hitta internetföretag som kunde börsnoteras vilket på kort sikt gav banken och deras kunder en rejäl vinst.

⁴¹ Olsson, H-I., Raketen riskerar landa tungt, 1995-10-30, Dagens Industri.

En drivkraft bakom internetföretagens tillväxt var ju snabbt stigande aktiekurser. Optioner till de anställda baserade på dessa stigande kurser skulle göra medarbetarna rika. Det viktiga var att börskursen steg och inte att företaget gick med vinst. Att attrahera investerare och få dem att tro på tillväxtplanerna var nyckeln. Det var vanligt med en snabb börsnotering av ett nystartat företag. Börsnoteringen underlättade köp av nya företag samtidigt som grundarna snabbt blev rika. Mellan 1997 och 1999 börsnoterades inte mindre än femtio IT bolag på Stockholmsbörsen (Fölster 2000). Spektakulära presskonferenser och uppvisningar av den nya tekniken för aktiemarknaden och för affärsjournalister påverkade företagens aktiekurser. Detta var vardagen för internetföretagen under slutet av 90-talet. Möjligen kan det symbolisera en kortsiktig syn på aktieägarvärdesorientering, i form av en på kort sikt stigande aktiekurs. Sedan visade det ju sig att många av företagen inte skapade något långsiktigt aktieägarvärde utan tvärtom försattes i konkurs när efterfrågan på produkter och tjänster avtog och när värdet på internetföretag rasade på börsen. Men så var ju inte föreställningen före kraschen. Då kan man säga att Internet AB influerades både av diskursen av "den nya ekonomin" och av diskursen aktieägarvärdesorientering.

Som reporter på Finanstidningen var jag i slutet av 1990-talet uppe på en av Sveriges större fondkommissionärer och träffade aktieanalytikerna där. Aktieanalytikerna förklarade de höga värderingarna av internetföretag med vad man kallade för knapphetsprissättning, vilket var en vedertagen term vid den tiden.⁴² Den innebar att aktierna värderades högt eftersom det var ett litet utbud av aktier och många ville köpa. Aktieanalytikerna medgav att en analys av aktiens värde inte motiverade ett så högt pris på aktien. Trots det rekommenderade fondkommissionären sina kunder att köpa aktien eftersom aktiekursen kunde förväntas fortsätta att stiga eftersom knappheten kunde förväntas bestå. Vad man sade var att företaget inte var värt så mycket som det var noterat till, men att det inte spelade någon roll eftersom många ville köpa aktien och att aktiekursen därför förväntades stiga ytterligare. Det var alltså detta finansiella spel med uppblåsta aktiekurser som Deutschnet spelade 2000/2001. Ett spel som tog slut sommaren 2001 bland annat beroende på att företaget tvingades redovisa goodwill-avskrivningar på 100 miljoner euro. Avskrivningar som uppstod därför att man köpt andra internetföretag till priser som inte längre kunde försvaras och dessa övervärderade tillgångar måste nu anpassas till nya nivåer.

Sammanfattningsvis så kan man säga att Internet AB genom förvärvet kommer att få känna av aktiemarknadens inflytande. Fallstudien illustrerar hur Internet AB kommer in i en miljö som har en ökad finansiell rationalitet. Styrningsmässigt så var införandet av SAP en nödvändighet för att kunna styra Deutschnet Sverige och för att kommunicera med aktiemarknaden om hur det gick för den svenska verksamheten. Dessa styr- och kontrollsystem skapar ett allvar i organisationen. På så sätt skapar börsen sitt eget allvar och detta allvar sprids genom informationssystemen. Hårdare regler för intern och extern informationshantering var en effekt av detta nya allvar. En ökad hierarki och centralisering upplevs och ekonomiavdelningen får mycket mer att göra genom det nya rapporteringssystemet. Internet AB styrdes mer centralt än tidigare och de viktigaste strategiska besluten fattades vid huvudkontoret i Tyskland.

⁴² Se bland annat artikeln "Knapphetens kalla stjärna" 2000-04-19, Affärsvärlden.

Aktieägarna och finansmarknaden som intressenter blir viktigare över tiden. Vi ser aktiviteter som ryms inom aktieägarvärdesorienteringsdiskursen som återköp av aktier, optionsbaserade belöningssystem, satsningar på IR-verksamhet och sökande efter fler investerare. Även om Deutschnet inte tydligt kallar sig för aktieägarvärdesorienterat vidtas en rad åtgärder som ryms inom diskursen. Händelserna på aktiemarknaden och investerarnas uppfattningar blir mot slutet helt avgörande för företagets överlevnad. Deutschnet försöker på ett nästan desperat sätt visa för finansmarknaden att rörelsen genererar ett positivt kassaflöde. De andra intressenterna runt företaget får stå tillbaka relativt sett. Anställda sägs upp och kontrolleras hårdare. De nedprioriteras jämfört med tidigare. Både kunder och leverantörer drabbas av den kris som branschen befinner sig i. Värdegrundsmässigt ser vi att det tidigare lilla entreprenörsföretaget med sin familjekänsla förändras av försöken att göra företaget mer professionellt och genom de dåliga tiderna. Det är ett stort motstånd och missnöje med förändringarna från många. Efter hand slutar den inre kretsen av medarbetare som varit med och skapat företaget och dess värdegrund. Ingen fyller deras plats, istället kommer konkursen.

7.3 Gemensamma mönster i tolkningen

7.3.1 En sammanställning

Nedan finns en sammanställning av några fenomen från de olika fallstudierna, ett antal företeelser som kunnat studeras (BILD 11). Den utgör en grund för den kommande diskussionen om gemensamma teman och mönster. Sammanställningen diskuteras i 7.3.2–7.3.7. I 7.3.8 och 7.3.9 följer en mer övergripande diskussion om förändrad syn på intressenter och aktieägarvärdesorientering. Diskussionen om gemensamma teman bygger på den i 7.2 där ju varje fall tolkades och diskuterades separat. Det finns naturligtvis fler företeelser som hade kunnat vara med i en sådan sammanställning, men dessa är för mig de tydligaste tolkningarna som jag gjort i mitt arbete med empirin. Tolkningen baserar sig på ledningens och medarbetarnas uppfattningar om vad som förändrats och vad som uttrycks av dem i intervjuer och i olika, oftast officiella, dokument. Företeelserna kan härröras till tre kategorier; styrning och ledning, direkt påverkan på intressentrelationer och värdegrund. Det är alltså dessa tre kategorier som empirin delats in i som en del av arbetet med att beskriva och tolka. Det är en indelning som sammanställningen följer. Sammanställningen är graderad, där ett stort kryss betyder att något har kunnat observeras i en hög utsträckning, medan en mindre ring betyder att något har kunnat observeras i en något mindre utsträckning. Denna bild kan inte rymma alla nyanser som finns i beskrivningarna utan ska ses som en sammanfattning av diskussionen i förra avsnittet 7.2.

	Skogs företaget	Internet AB	Konsult företaget	Elektronik Företaget
<i>Styrning och ledning</i>				
Förändrad rapportering	o	X	X	X
Styrning via nya finansiella nyckeltal	o	o	X	X
Förändring ekonomiavdelning	o	o	X	X
Finansiell rationalitet stärks	X	X	X	X
Ökad affärsmannamässighet		o	o	X
Ökad hierarki och centralisering	X	X	X	X
Mer av auktoritärt ledarskap			X	o
Förändrade belöningsystem	X	o		
<i>Direkt påverkan intressentrelationer</i>				
Kommunikation av aktieägarvärde	X	o		
Ökad påverkan från aktiemarknaden	X	X		
Intressenter nedprioriteras vs ägare	X	X	X	X
Anställdas inflytande minskar	X	X	X	X
Processer av företagsetik	X			X
Internationalisering gm ny ägare/part	X	X	X	o
Uppfattat fritt val av ny ägare/part		o	X	X
<i>Värdegrund</i>				
Påverkan på värden	o	o	o	o
Minskad svensk inbäddning	X			
En global elit bildas i ledningen	X			

BILD 11 En sammanställning över fenomen som framträtt i tolkningen av empirin
X = i stor utsträckning o = i viss utsträckning

7.3.2 Förändrad rapportering och styrning

I alla fallstudierna ser vi att chefer och medarbetare upplever en förändring av den ekonomiska rapporteringen. Den ökar i mängd och tas på större allvar än tidigare. I tre av de fyra fallstudierna ser vi att det har skett en kraftig förändring. Det gäller framförallt de fallstudier som rör ett förvärv, ett övertagande av en mindre part, Elektronikföretaget, Konsultföretaget och Internet AB. Det sker en anpassning av redovisnings- och rapporteringssystemen till det köpande företags system. Denna anpassning innebär att det uppköpta företaget snabbt måste införa nya rutiner som passar in i en större struktur. Denna process kan innebära problem, en stor arbetsbelastning och konflikter. Det uppstår ofta missnöje kring dessa förändringar. Kvartalsredovisning och månadsredovisning blir vanligare, framförallt i Konsultföretaget och Elektronikföretaget framträder detta. Det är ett krav från de nya ägarna. I Internet AB yttrar sig förändringen genom införandet av datasystemet SAP som tvingar in det lilla företaget i det köpande företags sätt att redovisa och rapportera. Det väckte irritation och missnöje med en ökad arbetsbelastning. SAP blev en symbol för nya tvingade rutiner. Även i Skogsföretaget vittnar mellanchefer och andra medarbetare i pappersbruk och dotterbolag om en ökad rapportering efter fusionen. Kraven ökar på att följa de nya rutiner som införs. Rapporteringen sker oftare, månadsvisa avstämningar skickas till den högsta ledningen. Men förändringarna är inte lika tydliga som i de andra fallstudierna. Reaktionerna från anställda på förändringarna blir inte lika stora i Skogsföretaget. Det förefaller som om förändringarna blir mer dramatiska för ett litet företag som helt köps upp av en större part. Det blir det köpande partens system som införs och det mindre uppköpta företaget måste anpassa sig.

Genom de nya rapporteringssystemen kan man också styra företagen på ett nytt sätt. Nya nyckeltal spelar en viktig roll. I Elektronikföretaget framgår detta tydligt. Genom att fokusera på vinstmarginal och tillväxt styrs Elektronikföretaget att öka omsättningen med ökad eller bibehållen vinst. Det är en strategi som nye ägaren High Tech/Amtronics arbetar med inom hela koncernen och som införs inom Elektronikföretaget. Ett "lager av finansiell fokusering" dras över företaget, som en av Amtronics chefer formulerar det. High Tech/Amtronics kommunicerar ett fokus på omsättningstillväxt och vinststillväxt till aktiemarknaden som ett sätt att skapa aktieägarvärde och det är dessa tal som också blir viktiga för Elektronikföretaget att styra på. Tillväxtkonferenser hålls där Amtronics chefer driver diskussionen om hur Elektronikföretaget ska kunna förbättra vinststillväxt och omsättningstillväxt. Detta lyckas också Elektronikföretaget med och lyfts fram som en stjärna internt i koncernen. I Konsultföretaget inleds också ett arbete med att förändra rapporteringen och styrningen på nya nyckeltal. Det blir dock inte några positiva effekter av det som i Elektronikföretaget, istället blir det snabba kostnadsbesparingar. De nya systemen av finansiell rapportering bidrar till snabba reaktioner och krav på åtgärder från Globalkonsults sida när efterfrågan sjunker. I Konsultföretaget upplever man en ökad kortsiktighet till följd av de nya rapporteringssystemen.

I Internet AB får man genom SAP-systemet jobba med nya nyckeltal och ny information som rapporteras vidare upp i organisationen och som kan användas för att sammanställa finansiella rapporter internt och till aktiemarknaden. Medarbetare måste börja lägga in information i systemet som ska vara underlag för prognoser och rapporter till ledningen. Någon större effekt internt i Internet AB hinner inte denna styrning få eftersom turbulensen är så stor på finansmarknaden och på företagets produktmarknad. Intskog börjar kommunicera EVA som ett sätt att mäta aktieägarvärde i företaget. I vilken utsträckning detta sätt att mäta och styra har nått ut i hela organisationen är svårt att veta. Det är inget som lyfts fram som en stor förändring. Avkastning på sysselsatt kapital används som nyckeltal i rapporteringen och ses av intervjupersoner som ett mått på aktieägarvärde. Chefer och medarbetare upplever dock att rapporteringen i sig blir viktigare för att samla in information. Intervjupersoner vittnar om att ledningen kommer längre bort från verksamheten och tappar lite av den närhet som fanns förr. Rapporteringen från bruk och dotterbolag blir som en finansiell bild av verkligheten som delvis ersätter den tidigare närheten till verksamheten.

Det nya sättet att rapportera får i vissa av fallstudierna ett stort inflytande i organisationerna och påverkar vardagen för medarbetare. I Elektronikföretaget måste utvecklingsingenjörerna i Lokalorten anpassa sig. I Konsultföretaget påverkas projektledare och gruppchefer i Småstaden av de nya rutinerna. I Internet AB måste projektledare och mellanchefer jobba i SAP systemet och följa de nya rutinerna. De olika dotterbolagen i Skogsföretaget måste rapportera på samma sätt och följa rutinerna för att få ihop information till en gemensam bild. Det sker en standardisering av verksamheten, en rutinisering som i det osynliga kan sägas påverka beteendet i organisationen. En del intervjupersoner vittnar om en större kortsiktighet där det blir viktigare att lämna information i rapporterandet som gör att verksamheten ser ut att gå bra, exempelvis vill man gärna få iväg leveranser och fakturor så att de räknas med i rapporteringsperioden. Framförallt är detta påtagligt i Konsultföretaget och i Elektronikföretaget. Standardiseringen förefaller bli störst i de helt uppköpta företagen som får en anglosaxisk ägare. Det är där som förändringarna till att passa in i den nya strukturen är störst. I Skogsföretaget är förändringen till något nytt inte lika stor och i Internet AB hinner inte så mycket hända före konkursen.

Ekonomiavdelningarna påverkas mycket av förändringarna. De måste ändra sitt sätt att arbeta och det innebär en stor omställning. Svårigheterna består både i en tillfällig arbetsbelastning av att anpassa systemen direkt efter affären men också av en mer långsiktig effekt när volymen av rapportering ökar som en del av det nya sättet att arbeta. I Konsultföretaget blir problemen störst. Där slutar flera personer på grund av förändringarna och chefer byts ut för att få rutinerna att fungera bättre. Till slut tar finanschefer från Globalkonsult över ledningen av ekonomiavdelningen. Även i Elektronikföretaget är det en stor ansträngning för ekonomiavdelningen, något som VD bland annat poängterar i sin internkommunikation i personaltidningar. Elektronikföretaget klarar dock denna ansträngning utan förluster av personal. Även i Internet AB och i Skogsföretaget får ekonomiavdelningarna mer att göra efter affären. I Internet AB vittnar en ekonomichef om ökad arbetsbelastning och missnöje över en

minskad självständighet. Berättelsen av ekonomichefen på ett av Skogsföretagets bruk om sin oro att inte klara de nya kraven illustrerar också detta. Kontrollbehovet uppifrån anses öka och mängden information som ska rapporteras har ökat kraftigt. Det upplevs som en skillnad jämfört med tidigare då ledningen själv kunde "åka ut på bruket och kolla", som det uttrycks.

Det finns en tendens att ge ekonomiavdelningen större inflytande i den uppköpta organisationen. Den får internt mer makt och högre status. Det gäller för Elektronikföretaget och särskilt tydligt är det i Konsultföretaget. Där expanderar ekonomiavdelningen. Fler aktörer måste skicka rapporter till ekonomiavdelningen och man medverkar i möten internt i högre utsträckning än tidigare. Ekonomiavdelningen börjar "profilera sig" och "visa sig mer", som en intervjuperson uttryckte det. I Konsultföretaget och Elektronikföretaget anstränger sig köparna för att få bolagens ekonomiavdelningar att anta rollen av styrande finansavdelningar. Samtidigt upplever medarbetare på ekonomiavdelningar att deras frihet beskärs. Detta framkommer i varierande grad i alla fallstudier. Intervjupersoner har känslan av att avståndet ökar till dem som ska använda informationen som man rapporterar in. Personer som var vana att kunna sköta ekonomin autonomt får nu i större utsträckning ta order från en central finansavdelning. Lokalt får ekonomiavdelningen mer inflytande, i Elektronikföretaget och i Konsultföretaget, därför att rapportering till ekonomiavdelningen blir viktigare. Samtidigt blir ekonomiavdelningen mindre autonom i förhållande till de nya ägarna genom att den mer strikt måste anpassa sig till de nya rutinerna inom det stora företaget.

Det finansiella perspektivet upplevs genom förändringarna bli viktigare än tidigare. Det kan vi se i alla fallstudierna. En tolkning är att organisationerna får en ökad finansiell rationalitet och en minskad verksamhetsrationalitet, för att använda begrepp från Östman (1993, 2005) och Brodin et al (2000). Det kan ses som ett större fokus på vertikala styrprocesser, något som kräver en ökad rapportering och styrning via finansiella data, enligt vad Östman (2005) diskuterar. Företagen styrs på ett mer finansiellt inriktad sätt. Rapporter av nyckeltal får en högre prioritering än tidigare. Ekonomiavdelningen får en mer framträdande position och mer inflytande än tidigare. Den ökade rapporteringen påverkar organisationen. Vi ser exempel på hur dotterbolag, projektgrupper, forskningsprojekt och många andra delar omfattas av de nya rutinerna. Detta innebär att det finansiella på ett osynligt och indirekt sätt lyfts fram som mer viktigt än tidigare.

Detta är något som framförallt framträder tydligt vid intervjuer i Konsultföretaget och i Elektronikföretaget som båda kommer in i stora anglosaxiska börsnoterade koncerner. Formuleringen av en ägarrepresentant i fallstudien om Elektronikföretaget att ett "finansiellt överdrag" läggs över hela Elektronikföretagets verksamhet, illustrerar denna nya finansiella rationalitet. Ägarnas position i förhållande till företaget och företagsledningen stärks genom detta. Ledningen fås att i större utsträckning arbeta för det som är viktigt för ägaren genom de nya styr- och rapporteringssystemen. I Internet AB och Skogsföretaget är det främst aktiemarknadens ökade inflytande som förstärker det finansiella perspektivet. Skogsföretagets deklarerade aktieägarvärdesorientering

kan sägas ge en ökad finansiell rationalitet. Internet AB:s ansträngningar att leva upp till finansmarknadens krav lyfter fram det finansiella perspektivet både i den externa kommunikationen och internt.

Förändringarna uppfattas också leda till en process av en ökad "affärsmannamässighet" där företaget börjar drivas mer effektivt än tidigare. Denna tendens kan man framförallt hitta i Elektronikföretaget, men också i Konsultföretaget och Internet AB. I de förstnämnda två fallstudierna vidtas snabbt åtgärder för att försöka förbättra företagets vinstmarginal. Det vidtas åtgärder för att göra företagen mer affärsdrivna än tidigare. Åtgärder görs för att öka försäljningen och för att minska kostnaderna. I Konsultföretaget och Elektronikföretaget märks detta nästan omedelbart efter förvärvet. I Elektronikföretaget utvecklas detta på ett framgångsrikt sätt. Där menar en av Amtronics chefer att ett ökat "finansiellt fokus" ger en ökad disciplin och ett ökat "affärsmannaskap". Det är ett naturligt sätt att tänka inom Amtronics, att "folk hela tiden tänker på hur man, ett steg i taget, kan tjäna mera pengar", som chefen på Amtronics uttryckte det. Elektronikföretaget klarar att växa kraftigt med ökade vinstmarginaler och blir en förebild inom Amtronics. Medarbetare på Elektronikföretaget tycker att man lärt sig av Amtronics sätt att styra och att det nya arbetssättet har skapat ett bättre och mer lönsamt företag. I Konsultföretaget ges inte möjligheten att ta tillvara på dessa nya möjligheter när efterfrågan på marknaden faller och det blir internkonkurrens om kunderna. I ett annat konjunkturläge kanske man hade kunnat se en motsvarande utveckling som hos Elektronikföretaget. Samma sak gäller för Internet AB som ju inte heller fick någon draghjälp av Deutschnet. Krisen i internetbranschen var internationell och skedde på många av de marknader som Deutschnet var etablerad på. Men försök gjordes inledningsvis för att göra Internet AB mer affärsdrivet och, som vissa upplevde det, mer professionellt, men detta förtogs senare helt av de stora problem företaget fick. I Intskog är det svårare att tala om en ökad affärsmannamässighet genom fusionen, det är inget som uttrycks av intervjupersoner där i någon större utsträckning. Många upplever att verksamheten fortsätter i stort sett som tidigare ute i bruk och fabriker.

7.3.3 Ökad hierarki och centralisering

Många anställda upplever en ökad hierarki och centralisering. I alla fallstudier framträder en uppfattning att organisationen blivit mer hierarkisk och mer centraliserad än tidigare. Rapporteringen av finansiella nyckeltal upp i organisationen beskrivs förstärka centraliseringen. Samtidigt verkar det i flera av fallstudierna också finnas skillnader i organisationskultur bakom förändringarna. Främst märks den ökade hierarkin i Konsultföretaget där ju en intervjuperson beskriver Konsultföretaget efter förvärvet som en "brittisk koloni." Man upplever ett stort maktavstånd, hård styrning av underordnad och brist på delegering. Det skapar missnöje och sägs vara en orsak till att några anställda slutar. Även i Elektronikföretaget vittnar intervjupersoner om vikten att gå via formella beslutsvägar. Chefer talar med chefer i samma rang och man går inte runt befälsordningen. Många intervjupersoner upplever att Amtronics organisation är mer hierarkisk än Elektronikföretagets. En större direkthet och

tydligare ordergivning från Amtronics chefers sida skiljer sig från vad man var van vid. Som helt uppköpta av anglosaxiska nya ägare måste anställda i Elektronikföretaget och Konsultföretaget anpassa sig till den nya ägarens struktur och lära sig att arbeta i en ny mer hierarkisk struktur i ett anglosaxiskt företag. Den ökade storleken har också en roll att spela. Det blir mer centraliserat och mer hierarkiskt i ett stort företag där fler personer berörs av de beslut som fattas.

Även i det fusionerade företaget upplever många intervjupersoner en ökad hierarki och centralisering efter affären. Där spelar den nya större storleken också en roll. I Intskog utvecklas en ledargrupp på ett par hundra chefer som har en närhet till den högsta ledningen och som håller ihop det internationella företaget. Det är främst de som är det internationella företaget. Medarbetare med en stark lokal förankring upplever ett mycket större avstånd till de högsta cheferna och till forum där beslut fattas. Den informella kontakten mellan högsta ledning och lokalanställda har minskat. Förändringarna inom Skogsföretaget beror alltså inte på att man förs in i en ny ägares mer hierarkiska struktur. Intskog skapar själv en mer hierarkisk och centraliserad struktur. Geografiskt avstånd och en större organisation uppfattas ligga bakom denna förändring. Den ökade finansiella rapporteringen beskrivs bidra till centraliseringen och ersätter den närhet som fanns tidigare. Även i Internet AB upplevde anställda ett stort avstånd till den tyska ledningen i Deutschnet som sällan var på besök och som hade mycket liten informell kontakt med anställda i Sverige. Vad man såg var nya system för rapportering och att vissa beslut inte längre fattades i Sverige. Sammantaget kan vi se att skillnader i kultur, storlek och finansiell rapportering uppfattas ligga bakom känslan av en ökad hierarki och centralisering.

I fallstudierna Elektronikföretaget och Konsultföretaget hittar vi indikationer på en mer anglosaxisk ledarstil, en mer "auktoritär" ledarstil med en mer direkt individuell styrning än vad som var fallet innan. Denna ledarstil bryter mot den traditionella svenska ledarstilen av konsensus och medbestämmande med litet maktavstånd, vilket bland annat Jönsson (1995) och Hofstede (1980) beskriver. Speciellt i Konsultföretaget upplever intervjupersoner detta kraftigt, vilket metaforen "en brittisk koloni" vittnar om. I Elektronikföretaget blir reaktionerna något mildare även om en del av intervjupersonerna där också är missnöjda med förändringarna. Den ekonomiska situationen är ju bättre och dessutom läggs det mer resurser på integrationen av det inköpta företaget, bland annat genom att en "bridgebuilder" skickas ut till Elektronikföretaget med uppgift att bygga förtroende för de nya ägarna. En möjlig tolkning är att i en organisation med stark finansiell rationalitet så är utrymmet mindre för delegering och individuell frihet, något som minskar möjligheterna att bevara en svensk kultur av medbestämmande och delegering. Ett anammande av en aktieägarvärdesorientering som kräver en stark finansiell styrning och en hög grad av hierarki och centralisering skulle kunna innebära en påverkan på en svensk organisation i riktning mot att bli mer lik en anglosaxisk organisation.

7.3.4 Inflytande från aktiemarknad och ägare

I två av fallstudierna kan vi se hur man anstränger sig i den externa kommunikationen för att visa upp en aktiemarknadsinriktning som det förväntas av aktieägarvärdesorienterade företag, framförallt i Intskog är detta tydligt. Skogsföretagets kommunikation ändras över tiden mot att kommunicera aktieägarvärdesorientering, det framgår bland annat i VD-ordet i årsredovisningarna. När fusionen presenteras understryks att Intskogs mål är att "maximera värdet för aktieägarna" och efter fusionen kan flera tecken ses på en ökad aktieägarvärdesorientering. Det yttrar sig genom en ökad kommunikation av aktieägarvärdes-orientering exempelvis genom att lyfta fram EVA-modellen i årsredovisningen. EVA-modellen är ju nära kopplad till aktieägarvärdesorienteringen. Det yttrar sig också genom återköp av aktier, att chefsersättningar i högre utsträckning knyts till aktiekursen, noteringen av aktien i New York och ett ökat IR-arbete samt även till viss del etablerandet av ett internationellt kontor i London. Intskog beskriver sig själv som ett "shareholder value" orienterat företag och vidtar ett antal åtgärder för att visa att företaget är det också. I Internet AB illustreras hur organisationen från att ha varit en lekfull entreprenörsorganisation snabbt måste försöka klara av att hantera trycket från aktiemarknaden. På kort tid försöker man införa en rad åtgärder som ska få Deutschnet inklusive Deutschnet Sverige att leva upp till de krav och förväntningar som finansmarknaden har. Det är sådant som förväntas av aktieägarvärdesorienterade företag, exempelvis återköp av aktier, IR-arbete och belöningssystem knutet till aktiekurs. Informationsgivningen förändras internt och externt med hänvisning till reglerna för noterade företag. Deutschnet bedriver IR-verksamhet genom att etablera "ett nätverk av investorer" och säger sig lägga särskild vikt vid kapitalmarknaderna med ett "speciellt öga för direktkontakt med analytiker och investerare", som det formuleras i ett pressmeddelande.

Både i fallstudierna Skogsföretaget och Internet AB så sker en anpassning för att bättre leva upp till förväntningarna från aktiemarknaden. En rad åtgärder vidtas för att visa upp företaget som attraktivt att investera i. Det finns en närhet till aktiemarknaden för ledningen i Internet AB och Intskog, som gör att ledningen måste uttrycka sig så som det förväntas av aktiemarknaden. Att "börsen skapar sitt eget allvar" är mycket tydligt i fallet med Internet AB där ju kraven höjs på medarbetare och ledning när aktiemarknadens starka krafter visar sig. Att hantera situationen på aktiemarknaden blir en av ledningens huvudbekymmer och misstroendet därifrån mot slutet bidrar till konkursen. Även för Skogsföretaget ökar kraven och pressen på företaget och högsta ledningen när man mer aktivt än tidigare ger sig ut på de internationella kapitalmarknaderna, lockar nya investerare och beskriver sig som ett globalt aktieägarvärdesorienterat skogsföretag. Ledningen uppfattar att de lägger mer tid på att träffa och kommunicera med aktörer på aktiemarknaden. Det sker oftare och av personer högre upp i hierarkin. Aktieanalytiker och institutionella placerare vill i större utsträckning få mer "kött på benen" och högsta ledningen vill ha "järnkoll på vad som sägs" om företaget, som en hög chef uttryckte det. Intskog belönas också för sin nya inriktning och storlek genom en stigande aktiekurs inledningsvis och genom ett större intresse för företaget från aktiemarknadens aktörer. Höga chefer upplever att företaget

och de själva har fått en högre status. Intskog har "blivit något på marknaden", som det uttrycks.

I Elektronikföretaget och Konsultföretaget däremot, finns inte samma närhet till aktiemarknaden och därmed utsätts inte dessa organisationer för samma höga krav på allvar från finansmarknaden. Däremot ställs krav på snabb och riklig finansiell rapportering från moderföretagen på sina dotterbolag. Dessa krav ställs bland annat för att kunna leva upp till aktiemarknadens krav på finansiell information. Det är så som många chefer och medarbetare uppfattar det. Samtidigt är det en del av den information som ledningen behöver för att kunna styra det stora globala företaget även verksamhetsmässigt. Här sker förändringen som en del av att dotterbolagen integreras med det köpande företags organisation. En tolkning är att de svenska delarna av organisationerna påförs nya rutiner och arbetssätt som gör att aktieägarnas intressen får en högre prioritet, men det sker som en process av standardisering och förändrade rutiner. Ägarnas inflytande över företagen ökar genom de nya rapporteringssystemen. I Skogsföretaget och Internet AB sker en medveten och vald anpassning till aktiemarknadens krav från ledningens sida, vad gäller kommunikation och åtgärder riktade mot finansmarknaden. I Elektronikföretaget och Konsultföretaget sker förändringar som en påverkan av krav från de nya ägarna som dotterbolagsledningarna måste anpassa sig till.

Vad gäller Skogsföretaget/Intskog sker det förändringar av lönesystemet för den högsta ledningen. Deras ersättning ökar kraftigt över tiden i Intskog, jämfört med hur situationen var i Skogsföretaget. Ledningens ersättningar anpassas till vad som är vanligt för aktieägarvärdesorienterade företag. De kopplas tydligare till skapande av aktieägarvärde och till vad som är bra för aktieägarna genom nya optionsprogram som ger ledningen utdelning om aktien stiger i värde. Syftet med detta är enligt företaget att "säkerställa aktieägarvärde". De höga ersättningsnivåerna väcker uppmärksamhet i Sverige och Finland och anses bryta mot vad som är brukligt i dessa länder. Här ser vi hur aktiemarknadens och "shareholder value" diskursens normer bryter mot de tidigare normerna i det som en gång var den nationella hemmiljön. Även i Internet AB verkar det finnas en process av ändrade belöningssystem för den högsta ledningen med ersättningar kopplade till hur aktien utvecklas på aktiemarknaden. Deutschland introducerar nya optionsprogram för den högsta ledningen. Optionsprogram fanns redan innan i Internet AB, men då var det mer en fråga om vinstdelning internt i företaget.

Belöningmässigt sker det inga stora förändringar i Elektronikföretaget och Konsultföretaget. Lönestrukturerna behålls i organisationen med ganska små löneskillnader och här sker ingen anpassning till en mer anglosaxisk lönestruktur med större löneskillnader. De lokala villkoren fortsätter att gälla i företagen. I Elektronikföretaget talar man med stolthet om att löneskillnaderna inte har ändrats eftersom det är så som man vill ha det där. Där upplevs det svenska som naturligt och rätt. Lönesättningen fortsätter att ske som tidigare med fackföreningen som den viktiga och centrala förhandlingsparten. Eftersom det går bra för Elektronikföretaget betalas den brukliga bonusen ut, på runt en månadslön till alla i företaget. Några stora

förändringar av bonussystem för högre chefer sker inte. För Konsultföretaget är ju tiderna sämre och där är möjligheterna för löneökningar små, tvärtom ombeds ju alla att acceptera inga löneökningar alls under ett år som en del av besparingsåtgärderna. Något nytt anglosaxisk system med stora löneskillnader införs inte under den perioden vi studerat, men här är svårt att veta vad som skett om det hade gått bättre för Konsultföretaget, kanske hade då ett mer prestationsbaserat anglosaxiskt lönesystem med större löneskillnader införts. Som tiderna var fanns inget utrymme för det.

Vi ser alltså i en jämförelse mellan de fyra fallen att de två företag som har en direkt koppling till aktiemarknaden över tiden får ett större inslag av belöningssystem som tillhör aktieägarvärdesorienteringsdiskursen, medan de dotterbolag som har ett längre avstånd till aktiemarknaden inte genomgår samma förändring. Det verkar främst vara de allra högsta cheferna som omfattas av kopplingen av ersättningar till aktieägarnas intressen enligt agentteori. För anställda på lägre nivåer i Skogsföretaget och Internet AB har man inte kunnat observera några förändringar. Det verkar alltså som ersättningen höjs främst för de högsta cheferna vilket ökar löneskillnaderna i organisationerna. Detta är något som överensstämmer med utvecklingen i USA så som Lazonick & O'Sullivan (2000) beskriver den.

7.3.5 Påverkan på andra intressenter

Det finns många beskrivningar av hur intressenter påverkas negativt av förändringarna i fallstudierna. Flera av intressenternas behov får stå tillbaka som en konsekvens av förändringarna. I Konsultföretaget ser vi hur man nedprioriterar kunder som är mindre lönsamma att göra affärer med. Kvaliteten på undersökningarna sägs försämrans när det inte ges tid att göra uppföljningar för att få lägre bortfall, vilket kommer kunderna till nackdel. Det blir tuffare tag i förhandlingarna med leverantörerna för att spara pengar. De anställda nekas löneökningar, jobb flyttas och det sker uppsägningar. Kollektivavtalen för anställda tas bort för att stärka arbetsgivarens position och Globalkonsult ser inte fackföreningen som en viktig intressent eller som en naturlig förhandlingspart i verksamheten. Neddragningarna och de försämrade villkoren för intressenterna är först ett sätt att öka vinstmarginalen som anses vara för låg, men senare blir detta ett sätt att minska förlusterna i Konsultföretaget. Den svaga efterfrågan bidrar till att situationen försämrans för flera intressenter.

I Elektronikföretaget vill Amtronics också öka vinstmarginalerna och leverantörer som tidigare arbetat för Elektronikföretaget utsätts för hård konkurrens av nya leverantörer som finns inom Amtronics nätverk i lågkostnadsländer. Tidigare lokala leverantörer byts ut och blir mindre viktiga för Elektronikföretaget. De anställda har inte tillgång till samma sociala förmåner som när man var en del av Teknikkoncernen. Arbetet i styrelsen för Elektronikföretaget förändras och fackföreningarna får det svårare att göra sin röst hörd där. De viktiga besluten flyttas till Amtronics styrelse där fackföreningarna inte har representation. En försiktighet att nyanställa till följd av marginalkraven ökar stressen för de anställda.

I Skogsföretaget minskar lokalsamhällets inflytande. Tidigare var ju Skogsföretaget starkt förknippat med vissa regioner i Sverige. Lokala bruk och dotterbolag utsätts för en internkonkurrens om investeringarna. Risk för nedläggning försvagar lokalsamhällets position gentemot Intskog. Nationen Sverige blir mindre viktig jämfört med tidigare då ju Skogsföretaget sågs som en nationalsymbol för Sverige. Nu ser Intskog sig som globalt. Fackföreningarna får mindre att säga till om när fackföreningsrepresentationen i styrelsen försvinner. Fackföreningarna är inte lika viktiga för Intskog som de var för Skogsföretaget förr. De formella kontaktvägarna till den högsta ledningen blir färre, närheten och det informella inflytandet avtar. Internkonkurrensen minskar tryggheten. De anställda som intressent får en försvagad situation i förhållande till företaget.

I Internet AB försämras också villkoren för flera intressenter runt företaget, främst för att hela branschen var i kraftig nedgång. Genom köpet förändrades relationerna i det entreprenöriella nätverk som Internet AB verkade inom. Den lekfulla experimentella känsla som fanns i företaget och mellan företaget och dess kunder, leverantörer och anställda förändrades av den hårda verklighet som Deutschnet införde. Anställda prioriteras lägre. De sades upp, kontrollerades och fick begränsade kommunikationsmöjligheter. Den kollapsande marknaden för företagets produkter och nedgången på aktiemarknaden har en viktig roll att spela här. Aktiemarknaden, investerarnas uppfattningar och aktiekursens utveckling blev mot slutet viktigast av allt för Deutschnet, av överlevnadsskäl. Aktieägare och finansmarknad blir viktigare som intressenter än tidigare. Det är dock troligen ingen medveten nedprioritering av intressenter utan förändringarna är snarare en konsekvens av aktiemarknadens stora inflytande på företaget och krisen i internetbranschen.

Samtidigt gynnas intressenter också av det nya ägandet. Den ökade affärsdrivenhet som uppkommer i några av fallstudierna gynnar intressenter. Främst runt Elektronikföretaget kan man se detta. Där har kunderna fått mer att välja bland i det ökade utbudet. De prioriteras än mer än tidigare. Nyanställningar görs i Industristaden, vilket gynnar lokalsamhället. Elektronikföretaget går mycket bra och flera vittnar om att det både är en stark konjunktur och tillgången till Amtronics nätverk som gör att Elektronikföretaget växer kraftigt. De anställda jobbar i ett företag som går bra och som ger trygghet och resurser för utveckling, även om inte så mycket har hänt med monetära belöningar för de anställda. Skogsföretaget antar några år efter fusionen strategier för att bygga starkare relationer till intressenterna samtidigt som man beskriver sig som aktieägarvärdesorienterad. Man antar strategier för Corporate Social Responsibility och kommunicerar dessa. Anställda kan också göra karriär och erbjuds nya möjligheter i Intskog. Det finns nya intellektuella resurser för utveckling och träning i företaget. Arbete med gemensamma värderingar och integration ger uppmärksamhet till anställda som intressent. Skogsföretagets storlek gör att nya miljardinvesteringar kan göras i utvalda bruk och då gynnas ju dessa utvalda lokalsamhällen. Även om intressenter gynnas positivt innebär det dock inte alltid att de medvetet prioriteras högre från företagets sida.

I Konsultföretaget och Internet AB är det svårare att peka på gynnade intressenter, bland annat beroende på att dessa företag hade så stora problem med efterfrågan på sina produkter. Företag som i dåliga tider påverkas av en hårdare finansiell styrning och ökad direkt påverkan av aktiemarknaden löper risk att processen ska ge kraftigt negativa effekter på de andra intressenterna. En tolkning här är att om konjunkturen är stark är det lättare att stärka aktieägarnas position utan att det ger direkta negativa effekter för de andra intressenterna. Det verkar ju vara fallet i Elektronikföretaget. Samtidigt säger flera intervjupersoner i Elektronikföretaget att de tror att om tiderna hade varit sämre och om det hade gått sämre för företaget så hade negativa åtgärder snabbt vidtagits från Amtronics sida för att nå de finansiella målen. Det är också troligt att de negativa effekterna på intressenterna i Konsultföretaget hade varit mindre om det hade gått bra för Konsultföretaget. Det verkar alltså vara en större risk att bli drabbad som intressent i ett företag som är kraftigt finansiellt styrt eftersom tålamodet med att acceptera avvikelser från de finansiella målen är lägre. Om det går bra, märks inte nedprioriteringen av intressenterna. Om det går dåligt framstår nedprioriteringen tydligt. Kanske till och med övertydligt på så sätt att det bara är de negativa effekterna som syns och inte de eventuella positiva effekter som kan komma av en ökad "affärsmannamässighet".

I både Skogsföretaget och Elektronikföretaget kan vi se att det införs processer av företagsetisk karaktär, i Skogsföretaget genom strategier för CSR/Sustainability och i Elektronikföretaget genom införande av en etisk kod. Det kan ses i ljuset av att intresset för förtroendefrågor har ökat sedan förtroendeskandalerna i det internationella näringslivet runt millennieskiftet. Det är något som diskuteras i SOU 2004:47 och av bland annat Smith (2003) och Tapscott & Ticoll (2003). Intresset för frågor som rör CSR och etik i organisationer har ökat, både i Europa och USA. Det drivs av internationella initiativ som Global Compact och genom ny lagstiftning som Sarbanes Oxley Act. Intskogs agerande med en kommunikation av aktieägarvärdesorientering kombinerat med en strategi för CSR som värnar om intressenterna kan ses som ett uttryck för en "upplyst aktieägarvärdesorientering". Att Elektronikföretaget kommer att arbeta med en etik-kod beror på den nya ägaren Amtronics, som säger sig ha intensifierat arbetet med koden efter införandet av Sarbanes Oxley Act. Vi ser att både Amtronics/High Tech och Intskog beskriver sig som aktieägarvärdesorienterade samtidigt som man arbetar med etiska koder och strategier för att ta socialt ansvar. Det kan ses som ett sätt för företagen att bygga förtroende gentemot intressenterna runt omkring även om företaget som princip sätter aktieägarna i första rummet.

7.3.6 Internationalisering genom ägarbyte

Det fanns i alla fallstudierna en vilja hos högsta ledningen att bli uppköpt eller fusionerad. Speciellt tydlig var denna hos Internet AB och Konsultföretaget som formulerade det så att man valde att bli uppköpt som ett sätt att internationalisera företaget. Internet AB hade inte de finansiella möjligheterna att expandera och valde därför att bli uppköpt för att på så sätt snabbare bli ett internationellt företag. Konsultföretaget saknade också kapital och såg det som ett sätt att komma ut med sina

produkter på den internationella konsultmarknaden genom att låta sig bli uppköpt och få tillgång till ett nytt nätverk av kunder. Man ville "logga in" på ett nytt nätverk för att kunna växa internationellt. Även ledningen för Elektronikföretaget var positiv till att bli såld, man ville ha en ny ägare som visade mer uppmärksamhet än den tidigare ägaren som såg företaget som liggandes i utkanten av kärnverksamheten och hade satt upp det på "säljlistan". Man sökte en ägare som kunde få företaget att utvecklas än mer och växa internationellt. Hos Skogsföretaget fanns det också en vilja att fusionera för att bli mer internationell. Det fanns en uppfattning att skogsföretag skulle bli större för att kunna konkurrera globalt och att det var något som uppskattades av aktiemarknaden.

Både i Elektronikföretaget och i Konsultföretaget ansåg ledningen att de fick vara med och välja vem som skulle köpa dem. Det var som om ledningen valde vem som skulle bli deras nya aktieägare. I Internet AB var grundaren som delägare och chef drivande i att hitta en ny ägare. Skogsföretagets kontrollägare spelade en viktig roll som drivande bakom fusionen, men även den högsta operativa ledningen verkar tro på det som rätt sak att göra, åtminstone säger de det och ingen av de intervjuade cheferna uttrycker någon kritik mot idén att fusionera med Finnskog. En gemensam tolkning är att en svensk intressentmodellsorientering gör att ledningen ser det som att man kan byta aktieägare precis som man byter en annan intressent, leverantör eller kreditgivare exempelvis. Eftersom aktieägarna i den svenska intressentmodellen inte är så mycket viktigare än någon av de andra närmsta intressenterna kan man följaktligen också byta ut aktieägarna som man byter en intressent. Det är företagets verksamhet som står i centrum och om den gynnas av att byta ägare så gör man det.

Med det följer en naivitet om den kraftiga maktförändring som sker med en ny ägare. Det är en naiv föreställning om vem som bestämmer i företaget, att ledningen för ett dotterbolag kan fortsätta att nästan autonomt bestämma över den egna verksamheten och skapa sin egen "intressebalans". Speciellt naiv är den föreställningen mot bakgrund av aktieägarvärdesorienteringens hårda krav på hög avkastning i varje del av företaget. Det verkar finnas en aningslöshet om att de nya ägarna kommer att vidta kraftiga åtgärder om avkastningskraven inte uppfylls och det verkar finnas en aningslöshet i hur mycket som kommer att förändras. I Konsultföretaget reagerar chefer och medarbetare med förvåning över den kraftiga styrning som de nya ägarna utövar. Det är ju i det fallet en styrning som upplevs ge negativa konsekvenser i form av besparingar och uppsägningar. Även i Elektronikföretaget och Internet AB blir styrningen över den inköpta organisationen större än vad ledningen och anställda tänkt sig. Eftersom maktbalansen var jämn i Skogsföretaget märks inte förändringarna på samma sätt där. Den högsta ledningen för Skogsföretaget kom ju i stor utsträckning att tillhöra den högsta ledningen för Intskog.

7.3.7 Påverkan på värdegrund

Frågan är då om förändringarna också innebär en påverkan på värdegrunden? Uppstår det hos chefer och medarbetare i företagen en förändrad syn på vem företag är till för? Sker det en förändring av "mindset"? Att döma av empirin hittar man knappast något starkt stöd för det. Möjligen kan man i fallstudierna se små tecken på en påverkan mot en förändrad värdegrund till följd av internationaliseringen. Värdegrund kan ju ses som ett system av utvalda gemensamma värden (Trollestad 2000, De Geer 2003, Philipsson 2004). Om det överhuvudtaget sker en påverkan på värdegrunden är den långsam. Den sker möjligen genom en generationseffekt. Många intervjupersoner i fallstudierna har ändrat sitt sätt att arbeta till följd av nya rutiner men långt ifrån alla har ändrat sitt sätt att se på företaget, på verksamheten eller sin egen roll i organisationen. Det sker en påverkan i det tysta genom ändrade rutiner och rapporteringssätt som möjligen kan tänkas påverka värdegrunden på lång sikt. Det sker en standardisering genom nya rutiner som över tiden också kan påverka tankesätt. Samtidigt sker en anpassning av det nya till de lokala förhållandena. Få intervjupersoner har som det verkar av empirin snabbt ändrat sina värderingar eller snabbt fått andra värden genom förändringarna. De flesta värderar nog saker på ungefär samma sätt som tidigare även om de delvis arbetar på ett nytt sätt.

I Konsultföretaget verkar de unga i organisationen i något högre utsträckning vara mer villiga att ändra sitt beteende. Det uppfattas av en del som bra att Konsultföretaget blir mer affärsinriktat. Man har varit lite trött på den äldre generationens synsätt och uppskattar förändring. Flera yngre vill gärna göra karriär inom Globalkonsult och jobba internationellt och verkar redo att anpassa sig för att kunna göra det. När de yngre tar över kan man tänka sig att Globalkonsults värden sprider sig i högre utsträckning inom Konsultföretaget. Samtidigt finns det ju också ett missnöje och motstånd mot det nya hos medarbetare och chefer. I Elektronikföretaget kan man se hur vissa yngre intervjupersoner uttrycker ett gillande av Amtronics sätt att styra med finansiella nyckeltal. Ansträngningar görs från yngre intervjupersoner att vara så som det förväntas av Amtronics och att anta ett nytt beteende. Mellanchefer som försöker vara mer direkt på möten är ett sådant exempel. Ekonomichefen som skulle använda samma finansiella styrsystem som Amtronics om han fick bestämma själv, är ett annat exempel.

Möjligen kan man tänka sig att personer som dessa utvecklar en ny form av lokalt anpassat beteende som fungerar bättre i den lokala miljön men som också harmoniserar med det globala företagets syn. Det är något som d'Iribarne (2002) diskuterar. En del av de värden som finns i Amtronics organisation kan möjligen få fäste i Elektronikföretaget, även om det kan antas ta lång tid och att dessa värden anpassas till lokala tankesätt i den nya miljön. För många anställda och chefer i Elektronikföretaget och Konsultföretaget är "det svenska" fortsatt mycket viktigt. Få uttrycker att de jobbar i ett globalt företag, snarare att deras företag fått utländska ägare. En rimlig tolkning verkar vara att det nationella tänkandet lever kvar i mycket stor utsträckning i företagens organisationer.

Skogsföretaget däremot upplevs inte längre vara lika "inbäddat" i bruksamhällets normsystem som tidigare. Jämfört med Skogsföretagets historia som nationalsymbol så har det skett förändringar. Nya värden kan sägas krocka med gamla värden och yttra sig i exempelvis konflikter kring belöningssystem. De krockar med den svenska nationens normer om vad som är lämpligt höga löner. Lönerna debatteras och kritiseras bland annat av politiker och fackföreningsföreträdare i media med en annan utgångspunkt än vad företagsledningen har. Inom aktieägarvärdesorienteringen som Intskog säger sig anamma är ju ledningens ersättningar kopplade till avkastningen för aktieägarna vilket är en skillnad jämfört med den svenska intressentmodellsorienteringens solidariska lönesystem. Ledningen för Intskog förefaller över tiden anta andra värden än vad som gällde i Skogsföretaget. Det gäller den grupp av högre chefer som blir som en "global elit" och som håller samman det nya globala företaget. De många resorna i nya internationella miljöer, de många kontakterna med finansmarknaden och boendet i London är alla influenser som påverkar den högsta ledningens värden. Kontakten med media kan också tänkas vara en påverkansfaktor, där de förväntas säga sådant som stärker bilden av företaget som internationellt och aktieägarvärdesorienterat.

Intervjupersoner i Intskogs ledning talar ofta med distans om verksamheten i Sverige och hur det var förr. Här kan man tänka sig att vissa i ledningen antar ett "mindset" av aktieägarvärdesorientering och annat som kommer med internationaliseringen. Många lokalanställda däremot lever kvar i samma nationellt inbäddade verksamhet som tidigare. Deras värden är desamma oavsett "trycket på overallerna" eller "skylten på taket". Här verkar det ske en polarisering mellan det lokala och det globala. En ny värdegrund kan komma att utvecklas bland de chefer som leder det globala företaget. Värdegrunden förändras inte i samma utsträckning bland de som lever kvar i det lokala. Vad gäller Internet AB påverkades värdegrunden i organisationen på så sätt att de som var med och byggde upp företaget slutade en tid efter uppköpet. Nästan ingen i den inre cirkeln fanns kvar något år efter affären. Det fanns ett "nya ekonomins mindset" i organisationen före förvärvet, men någon ny värdegrund hann aldrig utvecklas efter att de tidigt anställda medarbetarna slutade.

Det förefaller alltså som det inte sker någon tydlig värdegrundspåverkan alls för det flesta chefer och medarbetare i fallstudierna. I de två helt uppköpta företagen förefaller det möjligen ske en viss påverkan som en generationseffekt hos vissa yngre samtidigt som det sker en påverkan genom en förändring av vanor och rutiner. Men hos många finns också ett stort motstånd mot det nya. I det fusionerade Intskog kan man tänka sig att det sker en påverkan av den högsta ledningens värden genom den nya globala värld de kommer in och genom mötet med aktiemarknad, media och en mer internationell arbetsmiljö. Man kan tänka sig att värdena förändras när en ledning börjar se sig som tillhörande en global elit verkandes på globaliseringens arena, vilket är fallet i Intskog. För de flesta andra ser dock vardagen ut som vanligt. Något skapande av en ny gemensam värdegrund i Internet AB/Deutschnet Sverige hann aldrig ske. Den tidigare värdegrunden försvann när flera av dem som jobbat där en längre tid slutade. Istället kom konkursen.

7.3.8 En sammanfattande bild över ändrad syn på intressenter

Efter denna genomgång, vad kan vi nu säga om förändringar av syn på intressenter? En tolkning för samtliga fallstudier är att organisationerna i större utsträckning än tidigare börjar prioritera frågor som är viktigare för aktieägarna. Aktieägarna blir en viktigare intressent visavi företaget än tidigare. Skogsföretaget börjar beskriva sig som aktieägarvärdesorienterat och vidtar ett antal åtgärder som tillhör det som aktieägarvärdesorienterade företag förväntas göra av aktiemarknad och ägare. Internet AB påverkas av Deutschnets fokusering på aktiemarknaden och tvingas anpassa sig till det allvar som börsnoteringen innebär och som de nya ägarna kräver. I både Skogsföretaget och Internet AB prioriteras alltså finansmarknadens krav i högre utsträckning än tidigare. I Elektronikföretaget införs "ett finansiellt överdrag" som ska säkerställa att företaget styrs på det finansiellt inriktade sätt som Amtronics och High Tech styrs och som baseras på nyckeltal som High Tech säger sig använda för att skapa aktieägarvärde. I Konsultföretaget införs också en hårdare finansiell styrning och ägarna vidtar ett antal hårda åtgärder för att förbättra resultatet. För både Elektronikföretaget och Konsultföretaget sätts ägarnas intressen i fokus på ett sätt som skiljer sig från de krav som de tidigare ägarna ställde. Elektronikföretaget och Konsultföretaget har blivit mycket mindre autonoma i förhållande till sina ägare jämfört med tidigare. Då var friheten större för ledningen att driva verksamheten och fatta beslut.

Flera av de andra intressenterna får en försvagad position. I Konsultföretaget påverkas kunder, leverantörer och anställda negativt och de nedprioriteras. De anställda får mindre inflytande än tidigare och kollektivavtalen avskaffas, leverantörer pressas och kunder väljs bort. I Internet AB ser vi en nedprioritering av anställda och negativa effekter för kunder och leverantörer, och såsmåningom går ju företaget i konkurs. I Skogsföretaget ser vi hur de anställda, lokalsamhället och nationen får mindre inflytande som intressenter. I Elektronikföretaget får anställda mindre inflytande och leverantörer utsätts för en hårdare konkurrens. Kundernas behov däremot prioriteras upp. Anställda och lokalsamhälle gynnas av företagets tillväxt, men det är snarare en effekt än en förändrad prioritering från företagets sida. En illustration över intressenters inflytande visavi företaget kan ses i BILD 12 som förenklat sammanfattar diskussionen. Den visar hur företaget prioriterar intressenter jämfört med tidigare, dock inte alla effekter som uppstår hos intressenter. Det finns naturligtvis många fler intressentrelationer som förändras men som inte har fångats upp av empirin. Detta är en illustration av vad denna studie fångat upp. Den speglar inte alla nyanser kring intressentrelationer som diskuterats utan ger en sammanfattande och övergripande bild. Dock framgår i samtliga fallstudier aktieägarnas ökade inflytande som intressent. Vi kan också se att anställdas inflytande som intressent minskar i alla fallstudier.

I BILD 12 kan man se förändringarna av intressentrelationer, med följande intressenter: Aktieägare, AÄ, Kunder, K, Leverantörer, L, Anställda A, Lokalsamhälle LS, Nationen, N, Finansmarknaden FM. + och - markerar en förändring i företagets prioritering av intressenten, om dess inflytande har ökat eller minskat i förhållande till företaget/företagsledningen där SF är Skogsföretaget, EF är Elektronikföretaget, KF är Konsultföretaget och där I är Internet AB.

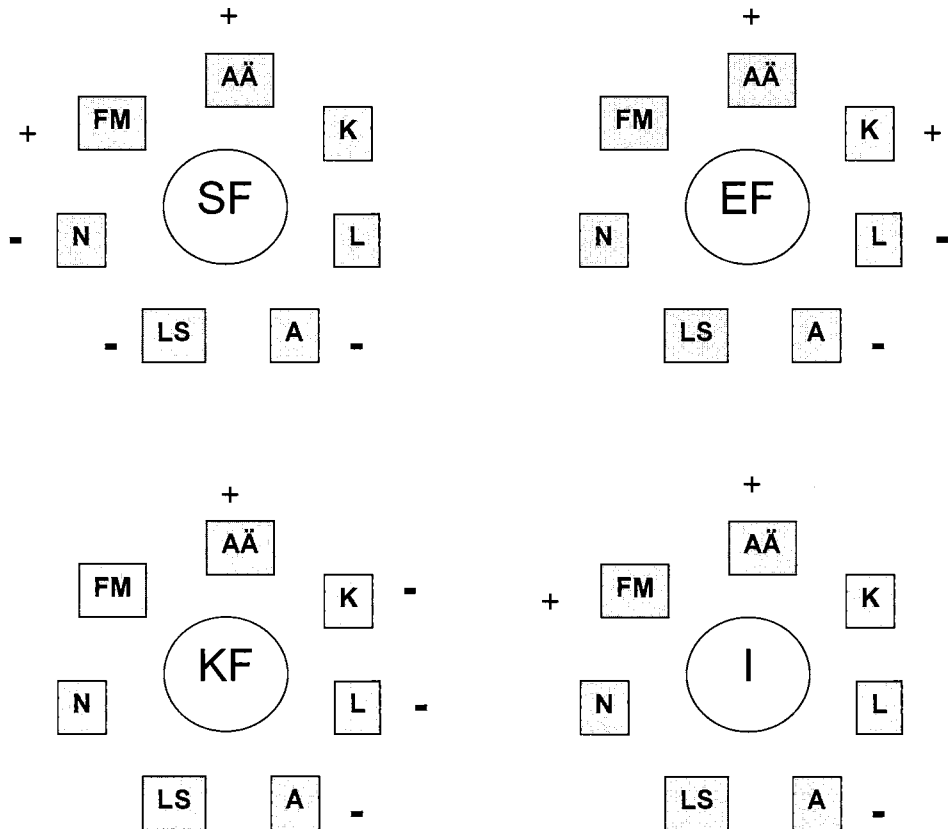


BILD 12 Förändringar i syn på intressenter i fallstudierna.

+ : betyder ett ökat inflytande och vikt i förhållande till ledningen/företaget.

- : betyder ett minskat inflytande och vikt i förhållande till ledningen/företaget.

7.3.9 En ökad aktieägarvärdesorientering?

I vilken utsträckning kan vi se att en aktieägarvärdesorientering har påverkat våra fallföretag? Bilderna skiljer sig åt mellan fallstudierna. I Skogsföretaget ser vi en process av aktieägarvärdesorientering, där företaget börjar beskriva sig som aktieägarvärdesorienterat och agerar på flera sätt som man bör göra som aktieägarvärdesorienterat företag och där aktiemarknaden ges ökad betydelse. I Elektronikföretaget kan vi se att en ny finansiell styrning införs som kan kopplas tillbaka till nyckeltal som Amtronics/High Tech använder för att skapa aktieägarvärde och Amtronics betonar vikten av att föra in Elektronikföretaget under detta "finansiella överdrag". Vad gäller Konsultföretaget införs en liknande ny finansiell styrning från Globalkonsults sida, här kommuniceras dock inte aktieägarvärdesorientering på ett lika explicit sätt som hos High Tech. Däremot befinner sig Intcom, som anglosaxiskt börsnoterat företag, på marknaden för att skapa aktieägarvärde. Det är något som kräver hård finansiell styrning. I Konsultföretaget kopplar många intervjupersoner den hårda finansiella styrningen till Intcoms börsnotering. Vad gäller Internet AB så påverkas verksamheten av det "allvar" som börsen skapar. Detta tryck kan sägas bestå både av förväntningar av en aktieägarvärdesorientering från finansmarknadens sida samtidigt som diskursen "den nya ekonomin" och dess samspel med finansmarknaden påverkar. Vi ser alltså att det verkar uppstå en påverkan i riktning mot en ökad aktieägarvärdesorientering på två olika sätt. Dels genom en vald process av att anpassa sig till vad aktiemarknaden förväntar sig av aktieägarvärdesorienterade företag och dels genom en process av en tvingande finansiell styrning som införs av det nya ägarföretaget och som kan kopplas tillbaka till ägarföretagets aktieägarvärdesorientering.

Efter att ha sagt det, är det viktigt att betona att detta bara är en påverkan av aktieägarvärdesorientering. Det betyder inte att företagen på alla sätt förändras till att arbeta på ett sätt som ett idealt aktieägarvärdesorienterat företag arbetar. Det skiljer sig mycket åt mellan de olika fallstudierna. Studien är inte heller så omfattande att det på något "reellt" sätt går att fastställa att man i organisationen börjar arbeta på ett idealt aktieägarvärdesorienterat sätt eller att man antar ett "mindset" av aktieägarvärdesorientering. Vad jag kan säga är att man talar om att vara aktieägarvärdesorienterad, att det införs styrsystem som syftar till att skapa en sådan orientering, att ett antal åtgärder genomförs som tillhör aktieägarvärdesorienteringen, att det sker en påverkan från en finansmarknad där aktieägarvärdesorienteringens diskurs har stort inflytande. Hur mycket det påverkar företag, anställda och deras värdegrund är svårt att säga. Att en sådan påverkan på något djupare sätt skulle förändra värdegrund eller tankesätt är tveksamt. Tvärtom tyder ju det mesta i empirin på ett motstånd mot förändringar och att man tänker och arbetar på ungefär samma sätt som tidigare. Däremot anpassar man sig delvis till det nya som förväntas.

Fallföretagen har ju också olika bakgrund. De kan beskrivas ha olika grad av svensk intressentmodellsorientering före förvärvet och fusionen. Vi kan från tolkningarna se att Internet AB hade en låg grad av svensk intressentmodellsorientering på grund av sin korta historia. Konsultföretaget kan sägas ha en högre grad av en sådan orientering

bland annat med tanke på grundarnas idémässiga arv av intressentmodellstänkande. Tecken på en svensk intressentmodellsorientering framträder också hos Konsultföretaget i form av rörelsefokus, samförståndsanda, delegering och medbestämmande. Elektronikföretaget/Teknikkoncernen och Skogsföretaget har genom sin långa historia av att verka inom den svenska modellen haft en hög grad av svensk intressentmodellsorientering. Trygghet, medbestämmande, företagsdemokrati, intressentredovisning och intressebalans är några tecken från diskursen som hittas hos Teknikkoncernen. Hos Skogsföretaget hittar vi liknande tecken av bland annat trygghet, medbestämmande, delegering och även nationalism. Det skiljer sig ju också vad gäller anammande av aktieägarvärdesorientering hos motparterna, de utländska företagen. Vi kan se att Elektronikföretagets motpart Amtronics/High Tech beskriver sig som aktieägarvärdesorienterat i kommunikationen och att man arbetar med många saker som tillhör denna orientering såsom återköp av aktier, stark finansiell styrning och köp och försäljning av låg- och högvärdande verksamhet, allt för att skapa maximalt aktieägarvärde. En högre chef på Amtronics beskriver också Amtronics/High Tech som i hög grad aktieägarvärdesorienterat. Även Konsultföretagets motpart Globalkonsult/Intcom har en stark finansiell styrning, men Intcom deklarerar inte sin aktieägarvärdesorientering lika tydligt i sin externa kommunikation. Båda är dock globala börsnoterade företag med mycket spritt ägande och har under en längre tid befunnit sig på marknaden för att konkurrera om internationella investerares kapital genom att skapa aktieägarvärde.

Vad gäller Skogsföretagets motpart Finnskog eller Internet AB:s motpart Deutschnet är det svårare att tala om en tydlig aktieägarvärdesorientering före fusionen/förvärvet. Det är inget som uttrycks av företagen. I Intskogs fall ökar aktieägarvärdesorienteringen genom fusionen, den blir en arena för att demonstrera och uttrycka aktieägarvärdesorientering. Processen hade börjat tidigare för Skogsföretaget, men förstärks kraftigt av fusionen. Deutschnet och Internet AB utvecklade sin orientering mot aktiemarknaden i samband med förvärvet och börsnoteringen som en reaktion på det "allvar som börserna skapar".

Vi ser alltså att det är på två sätt som en påverkan av aktieägarvärdesorientering kan ske. Genom nya finansiella styrsystem och genom en direkt påverkan från aktiemarknaden. Det stämmer också med "checklistan" av aktieägarvärdesorientering från kapitel 4 (BILD 13). Vi ser där att det i Skogsföretaget och Internet AB finns uttryck av aktieägarvärdesorientering i form av; belöningsystem knutna till värdet på företaget, återköp av aktier, ökad kommunikation av aktieägarvärde och IR-aktiviteter. I viss utsträckning hittar vi ju också en ökad rapportering och finansiell styrning, men inte i lika hög grad som i de andra två fallstudierna. I Konsultföretaget och Elektronikföretaget är det däremot främst ägarföretagets nya finansiella rapportering som påverkar. Vi ser där också snabba åtgärder för att nå avkastningskraven hos företagen vilket också tillhör aktieägarvärdesorienteringen. Vi ser i alla fall en uppfattad högre grad av hierarki och centralisering, dels genom den ökade finansiella rapporteringen men också genom den större storleken på företaget.

Uttryck för aktieägarvärdesorientering	SF	I	KF	EF
Belöningsystem knutna till värdet på företaget	X	X		
Avancerade finansiella styr- och rapporteringssystem	o	o	X	X
Ökad användning av återköp av aktier eller höga utdelningar	X	X		
Köp och försäljning av verksamheter utefter aktieägarvärde				
Snabba åtgärder för att nå avkastningskraven			X	X
Ökad IR-verksamhet och kommunikation av aktieägarvärde	X	X		
Hög grad av hierarki och centralisering	X	X	X	X

BILD 13 En sammanställning över checklistor.

X = i stor utsträckning, o = i viss utsträckning,

SF= Skogsföretaget, I= Internet AB, KF= Konsultföretaget, EF= Elektronikföretaget

7.4 Vidare reflektion över tolkningarna

7.4.1 Det omvända fallet

Om vi då tittar på ovan resonemang och jämför det med tolkningarna från det omvända fallet, Intskogs köp av US Pulp, vad ser vi då? Vilka nyanserade tolkningar kan vi få fram genom en sådan jämförelse? I BILD 14 kan man se i vilken utsträckning som några fenomen som observerats i andra fallstudier också har kunnat studeras i US Pulp. Indelningen i BILD 14 följer i stora drag sammanställningen i 7.3.1 ur vilken ett urval av det mest relevanta har gjorts.

Förändring

US Pulp

Ökad finansiell styrning och rapportering	Nej, något minskad finansiell styrning och rapportering
Finansiell rationalitet stärks	Nej, snarare mer fokus på verksamhetsrationalitet
Ökad affärsmannamässighet	Nej snarare mindre, med en mjukare stil
Ökad hierarki och centralisering	Nej, önskan att minska hierarki
Mer av auktoritärt ledarskap	Nej, mer av delegering och deltagande beslutsfattande
Förändrade belöningsystem	Behålls ungefär som de är med stor rörlig del och löneskillnader
Intressenter nedprioriteras vs ägare	Nej, upp-prioritering av anställda, ansvar lokalsamhälle behålls
Anställdas inflytande minskar	Nej, tvärtom, vill få med dem i "båten"
Processer av företagsetik	Ja, arbete med Sarbanes Oxley Act. Filantropi sedan tidigare
Påverkan på värden	Inget tydligt
Minskad inbäddning	Inget tydligt
En ny global elit bildas i ledningen	Några får tjänster i Europa. Resor.

BILD 14 Förändringar i US Pulp

Vi kan se att det rapporteringsmässigt inte verkar ha blivit några stora skillnader, enligt intervjupersoner. Den finansiella rapporteringen verkar ha varit relativt lika och den information som Intskog ville ha fanns att få utan större omställningar i US Pulp. Det var till och med så att det fanns mer av finansiell rapportering före förvärvet. Det var alltså ett mindre intresse för finansiella nyckeltal inom Intskog än inom US Pulp. Så även om Intskog utvecklat en större finansiell styrning jämfört med hur det var i Skogsföretaget, så var den ändå mindre än i US Pulp. Vad gäller grad av hierarki, centralisering och auktoritärt ledarskap så finns det skillnader. Ledningen i Intskog upplevs vara mindre auktoritär än vad man är van vid i US Pulp. Intskogs chefer upplever US Pulp som mer hierarkiskt och det finns en förväntan om en tydligare ledarstil från underställda. Den grad av autonomi som US Pulp fick och den typ av styrning som Intskog utövade gentemot US Pulp/Intskog North America upplevdes som ovanlig jämfört med det amerikanska sättet. Enligt Intskogs chefer var belöningsystemen i US Pulp annorlunda med större löneskillnader och med en större rörlig del, men man behöll dem till stor del som de varit tidigare.

Vad gäller relationerna till intressenter så vill ledningen för Intskog North America stärka relationerna och göra intressenterna viktigare för företaget. Man vill komma bort från den formella och juridiska regleringen av intressentrelationer speciellt vad

gäller anställda, men även vad gäller kunder och leverantörer. De goda relationerna till lokalsamhället som funnits hos US Pulp anstränger sig Intskog för att behålla och fortsätter att engagera sig i lokalsamhället och donera pengar till filantropiska ändamål. Framförallt anstränger man sig för att skapa förtroende med anställda och med fackföreningarna. Ledningen vill "få med dem i båten". Neddragningar görs, och det drabbar anställda och lokalsamhälle, men de uppfattas göras långsamt och varsamt jämfört med hur de amerikanska konkurrenterna skulle ha gjort neddragningarna, med en "lighter touch" som en amerikansk chef i US Pulp uttrycker det. Någon ökad "affärsmannamässighet" kan inte observeras samma sätt på som i andra fallstudier, snarare tycker man från amerikanskt håll att neddragningarna inte görs tillräckligt effektivt och affärsmannamässigt.

Vad gäller förändring av värdegrund så är det svårt att hitta några tydliga spår av det. Snarare verkar det som om de amerikanska cheferna hellre skulle ha gjort saker på sitt sätt. Anställda har genomgått träning i företagets värderingar på samma sätt som organisationen i Europa har gjort. I amerikanska ögon är det självklart att den processen görs för att förbättra affärsresultatet, inte för att formulera värden som redan finns inom organisationen. Till viss del har amerikanska chefer kommit att tillhöra den internationella eliten inom Intskog, men bara i begränsad omfattning jämfört med finska och svenska chefer från Intskog. Några från den amerikanska organisationen har fått högre poster i Europa och några av de högsta cheferna reser till London då och då, men i stort sett är de amerikanska cheferna inriktade på den nationella verksamheten.

Sammantaget så blir min tolkning att studien kring US Pulp illustrerar ett hos Intskog vurmande för goda intressentrelationer och för vikten av att söka samförstånd med anställda och att svara upp till lokalsamhällets förväntningar. Det kan vara en indikation på att även om ett svenskt företag genom sin internationalisering förändras mot att anta en högre grad av aktieägarvärdesorientering så lever fortfarande tidigare tankesätt av svensk intressentmodellsorientering kvar till viss del. Särdrag av det svenska vad gäller organisationskultur och ledarstil finns inom Intskog, något som framstår som tydligt vid mötet med en amerikansk organisation.

7.4.2 Andra faktorerers betydelse

Det finns några faktorer som har stor inverkan på tolkningarna som särskilt kan uppmärksammas ytterligare för att öka förståelsen. Det som framkommit som viktigast är konjunkturens påverkan, företagets ökade storlek och motpartens nationalitet. Jag diskuterar dessa faktorer ytterligare här för att nyansera tolkningarna och för att diskutera mina tidigare tolkningar mer kritiskt. Dessa faktorer finns inlagda i BILD 15 som utgör en grund för diskussionen.

	Skogs Företaget	Internet AB	Konsult företaget	Elektronik företaget
Försämring av konjunktur		X	X	
Förbättring av konjunktur				X
Ökad storlek	X	X	X	X
Anglosaxisk köpare			X	X

BILD 15 Andra faktorerers påverkan.

7.4.3 Konjunktorens påverkan

Om vi börjar med konjunktorens påverkan så ser vi att en försämrad konjunktur inverkar på Internet AB och Konsultföretaget.⁴³ För Internet AB blev situationen på kundmarknaden och finansmarknaden så svår att företaget gick under. Finansmarknadens påverkan pressade Deutschnet att snabbt vidta besparingsåtgärder för att undvika fortsatt fall av aktien, vilket misslyckades. För Konsultföretaget medförde den sjunkande efterfrågan på konsultprodukter att besparingar var nödvändiga. De slog hårt mot flera av företagets viktigaste intressenter. Försämrade villkor för intressenter har alltså i dessa fall även en koppling till en försämrad konjunktur. Företagets kunder påverkades av konjunkturen och köpte färre konsultprodukter samtidigt som Globalkonsults andra dotterbolag i andra länder också påverkades negativt. Det ökade pressen på Globalkonsult från ägaren Intcom att vidta åtgärder. Globalkonsult reagerade snabbt på den försämrade marknadssituationen och krävde kostnadsbesparingar från den svenska ledningen. I Intcom förväntas dotterbolagsledningarna följa de centrala kraven och leva upp till målen enligt de finansiella nyckeltal som organisationen styrs av. En del av neddragningarna hade antagligen skett även om Konsultföretaget varit självständigt, men omfattningen av neddragningarna och hastigheten av genomförandet förstärktes troligen genom ägandet av Globalkonsult/Intcom.

Vi ser här tecken på att en neddragningsprocess kan komma att stärkas hos ett företag med en stark finansiell rationalitet. Drivkraften att snabbt skydda aktieägarnas intressen på bekostnad av andra intressenter är större hos ett sådant företag än hos företag med en lägre grad av finansiell styrning, såsom inom den svenska intressentmodellsorienteringen. Intressenter runt ett aktieägarvärdesorienterat företag kan tänkas vara mer sårbara för dåliga tider eftersom kortsiktigheten och handlingskraften är större, sentimentaliteten lägre och toleransen för dåliga resultat är mindre. Samtidigt är det viktigt att betona att om marknadssituationen hade varit bättre hade intressenternas ställning inte blivit lika försvagad som den nu blev. Man ska alltså inte övertolka aktieägarvärdesorientering som alltid missgynnande för intressenter. Däremot kan fallstudierna symbolisera en ökad risk för intressenter som

⁴³ Med konjunktur avses här, som nämnts, stigande eller avtagande efterfrågan på företagets produkter som en del av en allmän förändring i branschen.

kommer att arbeta med starkt finansiellt styrda företag. Speciellt hög blir denna risk när marknaden försvagas. Risken finns också att ägarna till ett nyinköpt dotterbolag i en neddragningsprocess i lågkonjunktur skadar värdedrivarna. Något som möjligen kan spåras inom Konsultföretaget och i Internet AB. Det kan betyda att man sänker värdet på det inköpta företaget och att en större långsiktighet skulle ha varit mer värdeskapande. Det är en långsiktighet som de centrala och finansiellt styrda rapporteringssystemen riskerar att motverka.

Den försämrade konjunkturen omöjliggör också de positiva effekter som hade kunnat komma från uppköpet. Det blir svårare att "logga in" på ett nytt internationellt nätverk och dra nytta av nätverkets resurser när efterfrågan avtar och besparingar krävs. Möjligheterna för en ny medlem i nätverket minskar. Konsultföretaget når ju inte det som många hade hoppats på av uppköpet, att hitta nya internationella kunder för sina produkter. Samma sak gäller ju för Internet AB. Om marknaden hade förbättrats hade man kanske kunnat se en motsvarande utveckling som hos Elektronikföretaget. För vi ser en positiv effekt av konjunkturen i fallet med Elektronikföretaget. Den goda efterfrågan kan sägas bidra till uppfattningen att Amtronics köp av Elektronikföretaget anses vara lyckat för båda parter. Företagets vinst och omsättning stiger och det gynnar såväl aktieägare som flera intressenter. Nyanställningar görs, företaget investerar och bidrar till ekonomisk tillväxt för närmiljö och lokalsamhälle. Den goda konjunkturen underlättar möjligheterna för det förbättrade "affärsmannaskap" som beskrivs uppstå i Elektronikföretaget. Viljan är antagligen högre att anpassa sig till nya styrsystem och nya sätt att arbeta om dessa nya sätt verkar vara framgångsrika. Genom den goda konjunkturen ges också goda möjligheter för Elektronikföretaget att "logga in" på ett nytt nätverk av affärskontakter. Efterfrågan i Amtronics nätverk växer och Elektronikföretaget erbjuder nya resurser för att fylla denna efterfrågan. Den goda konjunkturen möjliggör synergier på försäljningssidan och minskar behovet av kostnadsbesparingar. Men intervjupersoner nämner också en oro för att om den goda konjunkturen byts mot en försämrad marknadssituation så kan besparingar och neddragningar komma att ske.

I fallstudien om fusionen mellan Skogsföretaget och Finnskog har konjunkturen haft en mindre framträdande roll att spela. Intervjupersoner har sällan nämnt marknadssituationen som en faktor som påverkat fusionen. Under de första åren var konjunkturen positiv och fusionen stördes inte av en vikande marknad utan kunde genomföras som planerat. Aktiekursen steg kraftigt under inledningen av fusionen. Det var delvis en effekt av Intskogs nya strategi och nya globala profil och delvis för att efterfrågan på produkterna ökade. Efter en tid blev tiderna sämre och besparingar genomfördes, men inte heller dessa har nämnts med någon större dramatik av intervjupersoner. Däremot spelar konjunkturen en roll i det omvända exemplet kring Intskogs köp av US Pulp. Det blev ju stora effekter i Intskog North America till följd av en försvagad konjunktur och ett lägre pris på Intskogs produkter, enligt hur intervjupersoner beskriver det. Där följde kraftiga neddragningar på grund av detta, när kostnaderna behövde anpassas till den nya intäktsnivån. Detta var inget som Intskog hade planerat vid förvärvet av US Pulp utan var helt drivet av den försämrade marknadssituationen. Även detta är ett exempel på hur integrationen av förvärv och

fusioner påverkas av konjunkturförloppet. Anställda i US Pulp anklagade de nya ägarna för neddragningarna, trots att det i första hand var den försämrade konjunkturen som var orsaken till de negativa åtgärderna, enligt Intskogs ledning.

7.4.4 Påverkan av att bli mycket större

En annan faktor som måste vägas in i tolkningarna är storlek. Alla fallstudierna beskriver ju en organisation som snabbt förändras till att bli en del av en mycket större organisation. Störst är ju denna effekt för Konsultföretaget som tidigare var en del av ett relativt litet företag men som nu blir en del av en mycket stor global kommunikationskoncern. Även för Elektronikföretaget är storlekseffekten avsevärd, även om företaget tillhörde ett stort svenskt exportföretag tidigare så är den nya internationella koncernen som Elektronikföretaget kommer att tillhöra avsevärt större. De förändringar som sker i dessa två fallstudier beror delvis på att man kommer att tillhöra något större. Det innebär att man måste anpassa sig till nya större styrsystem och till ett standardiserat arbetssätt som gäller för hela koncernen. Detta påpekades ju också av en av Amtronics chefer som en orsak till att anställda på Elektronikföretaget uppfattade Amtronics som mer hierarkiskt och centraliserat. Förändring av styrning och rapportering har att göra med denna förändring av storlek också, förutom att man kommer att arbeta med en större finansiell styrning. Det kan alltså vara så att en del av de förändringar som sker hade skett även om det köpande företaget inte hade haft en aktieägarvärdesorientering som High Tech säger sig ha. Den situation som studeras är den när ett litet företag blir en del av något som är större och aktieägarvärdesorienterat. En del förändringar kan ha att göra med den ökade storleken, andra förändringar med en ökad aktieägarvärdesorientering och i en del fall är dessa båda processer svåra att skilja från varandra. Företagen påverkas både av en större storlek och av en ökad finansiell styrning.

Att det inte enbart är en fråga om storlek visar ju fallet med Elektronikföretaget som ju tillhörde ett stort företag också tidigare och som trots det upplever en stor förändring med ökad finansiell rapportering och finansiell styrning. Det kan vi se när vi studerar *vad* som rapporteras och inte bara *att* det rapporteras. Det sker dels en ökad rapportering men också en rapportering av nya nyckeltal. De nyckeltal som Amtronics styrs efter är de som nämns av High Tech som viktiga för att styra efter aktieägarvärde. Amtronics beskrivs ju också av sina egna som mycket mer finansiellt orienterat än Elektronikföretaget och menar att Elektronikföretaget behöver lära sig att arbeta med detta "finansiella överdrag".

Svaret på frågan om ungefär samma sak hade skett om ett svenskt stort företag hade köpt ett mindre svenskt företag vet vi inte, men man kan anta att vissa företagsdelar hade uppstått som hade haft att göra med storleksaspekten. Antagligen hade rapporteringen förändrats av den ökade storleken och för att de högre cheferna behöver information om vad som händer i verksamheten, men att rapporteringen hade innehållit nya nyckeltal som säkerställer aktieägarvärdesorientering är inte givet. Den förändringen hade däremot antagligen skett om ett svenskt företag som redan antagit en tydlig

aktieägarvärdesorientering hade köpt ett annat svenskt intressentmodellsorienterat företag. Diskursen av aktieägarvärde är ju global och processer av aktieägarvärdesorientering uppstår också mellan icke anglosaxiska företag som en allmän anpassning till att verka på arenan för att konkurrera om investeringar från den internationella kapitalmarknaden, vilket Tainio et al (2001) diskuterar. Även i ett sådant fall hade antagligen nationella skillnader också spelat in eftersom diskursen av aktieägarvärdesorientering till viss del anpassas till lokala förhållanden. Varje fall är unikt och måste förstås i sitt sammanhang.

Uttryck av hierarki och ett ökat avstånd till högsta ledningen kan ha med förändringen i storlek att göra medan en ökad rapportering av prognoser och styrning efter nya finansiella nyckeltal kan ha att göra med aktieägarnas ökande inflytande. Ekonomiavdelningarnas känsla av ökad ofrihet i förhållande till sina överordnade kan ha mycket att göra med den ökade storleken på företaget medan ekonomiavdelningarnas transformation till finansavdelningar som utövar stort inflytande på andra lokala avdelningar kan mer ha att göra med en ökad finansiell styrning som kommer av en aktieägarvärdesorientering. Återigen, båda dessa förändringar sker ofta samtidigt eftersom många internationella börsnoterade aktieägarvärdesorienterade företag som köper mindre företag i andra länder också är stora företag.

Vad gäller Skogsföretaget och Internet AB, så kommer de båda att ingå i dubbelt så stora organisationer som före förändringarna. Skogsföretaget är ju en del av en fusion mellan två relativt lika parter storleksmässigt medan Internet AB kan sägas vara en blandning av ett uppköp och en fusion. Den svenska organisationen utgör en stor del av Deutschnet och grundaren av Internet AB kom att ingå i högsta ledningen. Även här spelar alltså den ökade storleken en roll. En ökad centralisering och ett mindre informellt inflytande kommer av en ökad storlek. Maktmässigt är det en balanserad situation i Intskog och därför blir anpassningen mindre jämfört med de andra fallstudierna som inkorporeras i externa, färdiga strukturer. Intskogs nya struktur byggdes ju upp som en överbyggnad på de två tidigare företagen.

7.4.5 Kulturskillnader

En faktor som särskiljer Skogsföretaget och Internet AB från Konsultföretaget och Elektronikföretaget är att de inte har integrerats med ett anglosaxiskt företag utan med företag från Finland respektive Tyskland. Uppfattningen att företaget blivit mer hierarkiskt och mer auktoritärt styrt är starkare i Elektronikföretaget och Konsultföretaget. Det förefaller stämma överens med generella beskrivningar av skillnader mellan svensk och anglosaxisk kultur av bland andra Hofstede (1980), Jönsson (1995) och Zander (1997). I dessa fallstudier hittar vi också den största förändringen av rapporteringssystemen, vilket skulle stämma överens med en anglosaxisk tradition av aktieägarvärdesorientering och hård finansiell styrning. Det är något som diskuteras av Copeland et al (2000), Cioffi (2000) och Lazonick & O'Sullivan (2000). Samtidigt har dessa företag blivit helt övertagna och tvingas av nya

ägare att anpassa sig till något nytt och därför genomförs förändringar på ett djupare sätt inne i organisationen genom förändrade rapporteringssystem. I Skogsföretaget och Internet AB är det ju inte någon anglosaxisk part med i affären, men i dessa fall är det alltså närheten till den internationella aktiemarknaden som driver processen. Förändringarna drivs av högsta ledningen, rör en strategisk nivå i företaget och omfattar främst de högsta cheferna och där en kommunikation av ambitionen att skapa aktieägarvärde och prioritera aktieägarna är viktig.

Skillnader i organisationskultur spelar en roll på flera sätt i fallstudierna. Vi kan se i Konsultföretaget att medarbetare klagade både över skillnader mellan svensk och brittisk ledarstil och kultur och ett ökat finansiellt fokus. Även i Elektronikföretaget fanns ett missnöje med ökad hierarki och formalitet, om än i mindre utsträckning än i Konsultföretaget. I fusionen kring Intskog är det främst den högsta ledningen som kommunicerar och arbetar med aktieägarvärdesorientering och den nya inriktningen beskrivs inte ha skapat några konflikter i ledningen. Alla verkar inställda på att det är aktieägarvärdesorientering som gäller. Aktieägarvärdesorienteringen var främst en fråga för den högsta ledningen på en kommunikationsmässig och strategisk nivå. Kulturkrockar mellan det finska och svenska beskrivs ha hanterats relativt väl, genom processer för att diskutera kulturella skillnader och genom att ta fram gemensamma värden. Däremot verkar det ha funnits en "landskamp" om vem som skulle få de bästa jobben. I Deutschnet och Internet AB var kontakten mellan svenskar och tyskar liten, snarare var det införandet av systemet SAP som skapade mest konflikter i organisationen.

7.5 Slutsats och bidrag

7.5.1 Slutsats

Flera av företeelserna ovan förekommer i en del fall och i andra inte. Det är viktigt för förståelsen att diskutera varför vi ser dessa skillnader, vilket jag gjort. Samtidigt är det viktigt att formulera tolkningarna på ett tydligt och rakt sätt. Jag formulerar här mina övergripande tolkningar och i vilka fallstudier dessa framträder tydligast. Formuleringarna av dessa tolkningar kan ses som ett sätt att lyfta fram det unika och det möjliga. Fallstudier ger just möjligheter att fånga upp det unika, det som kan hända. Indelningen följer i stora drag sammanställningen från 7.3.1 och diskussionen i 7.3 kompletterat med diskussionen i 7.4. Efter en första mer specifik formulering av mina slutsatser formulerar jag dem mot slutet i en mer övergripande slutsats.

Här adresserar jag alltså syftet med avhandlingen som var att ”öka förståelsen för internationaliseringen av svenska företag”. En studie som har gjorts ”mot bakgrund av ett ökat inflytande av ett ”shareholder value” tänkande i svenskt näringsliv”. Mina forskningsfrågor var: ”Vilka förändringar sker i företagets relationer till och syn på sina intressenter?” och ”Hur kan man förstå dessa mot bakgrund av diskurserna aktieägarvärdesorientering och svensk intressentmodellsorientering?”

Det finansiella upplevs öka i vikt genom en ökad rapportering och finansiell styrning (Skogsföretaget, Elektronikföretaget, Konsultföretaget, Internet AB). Det beskrivs påverka vardagen i många av företagets delar och styra dem genom nya finansiella mål (Elektronikföretaget, Konsultföretaget). Ekonomiavdelningarnas inflytande upplevs öka och de förvandlas till styrande finansavdelningar med större makt (Elektronikföretaget, Konsultföretaget). Nya aktieägarvärdeskopplade nyckeltal används i styrningen (Elektronikföretaget) och kommunikationen (Skogsföretaget). En ökad finansiell rationalitet skapas (Skogsföretaget, Elektronikföretaget, Konsultföretaget, Internet AB). Den ses av en del som en ökad affärsmannamässighet (Elektronikföretaget, Konsultföretaget, Internet AB) som kan öka företagets prestationsförmåga (Elektronikföretaget).

En ökad hierarki och centralisering upplevs med större avstånd till den nya ledningen och en kontakt som i större utsträckning sker genom de finansiella styrsystemen (Skogsföretaget, Elektronikföretaget, Konsultföretaget, Internet AB). Den nya större storleken på företaget bidrar också till att rapporteringen ökar i omfattning (Skogsföretaget, Elektronikföretaget, Konsultföretaget, Internet AB). Den större storleken bidrar också till känslan av ökad hierarki och centralisering (Skogsföretaget, Elektronikföretaget, Konsultföretaget, Internet AB). En mer auktoritär ledarstil och en ökad hierarki anses krocka med svensk företagskultur (Elektronikföretaget, Konsultföretaget).

Vikten av aktieägarnas intressen stärks i förhållande till de andra intressenterna (Skogsföretaget, Elektronikföretaget, Konsultföretaget, Internet AB). Det sker på flera

sätt. Aktieägarna betraktas som en viktigare intressent i den externa kommunikationen (Skogsföretaget, Internet AB). Finansmarknaden och dess aktörer blir viktigare intressenter (Skogsföretaget, Internet AB). Ersättningar kopplas till aktieägarnas intressen och andra åtgärder vidtas som tillhör aktieägarvärdesorienteringen, såsom en ökad IR-verksamhet (Skogsföretaget, Internet AB). En ny finansiell styrning kan sägas lyfta fram ägarnas intressen och andra intressenters behov nedprioriteras (Elektronikföretaget, Konsultföretaget). De anställda blir som intressent lägre prioriterad än tidigare (Skogsföretaget, Elektronikföretaget, Konsultföretaget, Internet AB). Den ekonomiska konjunkturen har stor påverkan på företagets intressenter (Elektronikföretaget, Konsultföretaget, Internet AB, US Pulp). Intressenter löper en större risk att drabbas negativt när konjunkturen vänder nedåt om företaget är starkt finansiellt styrt (Konsultföretaget) och utsatt för aktiemarknadens krav (Internet AB). En god konjunktur gynnar också intressenter och minskar risken för negativa effekter (Elektronikföretaget).

Värdegrunden påverkas bara sakta och under anpassning till det lokala och för många sker ingen förändring alls av värden (Skogsföretaget, Elektronikföretaget, Konsultföretaget, Internet AB). Det finns ofta ett motstånd mot förändringarna (Skogsföretaget, Elektronikföretaget, Konsultföretaget, Internet AB). I vissa fall kan det motståndet vara stort (Konsultföretaget, Internet AB). Värden kan dock påverkas hos vissa individer som en anpassning till nya arbets- och tankesätt i en vilja att passa in och göra karriär (Elektronikföretaget, Konsultföretaget). Värden kan också påverkas hos en ny global elit i ledningen (Skogsföretaget). Inbäddningen i det lokala och nationella minskar (Skogsföretaget). Ersättningar stiger för högsta ledningen och bryter mot normer i ett solidariskt system med små löneskillnader (Skogsföretaget).

Aktieägarvärdesorienteringen kan sägas ha en påverkan, direkt eller indirekt, på företagen (Elektronikföretaget, Skogsföretaget, Konsultföretaget, Internet AB). Det sker dels genom en större närhet till aktiemarknaden (Skogsföretaget, Internet AB) och dels genom nya finansiella rapporteringssystem (Elektronikföretaget, Konsultföretaget). I vissa fall är detta en direkt och kommunicerad process (Skogsföretaget, Elektronikföretaget), i andra fall är det en mer indirekt påverkan (Konsultföretaget, Internet AB). Det är dock bara en påverkan och ingen entydig process av aktieägarvärdesorientering. Det uppstår också en ökad förväntan på det globala företaget att arbeta med företagsetik och intressentrelationsfrågor i form av filantropi, CSR och etiska koder (Skogsföretaget, Elektronikföretaget). Med den nya globala anglosaxiska ägaren kommer ett större intresse för etikprogram i organisationer (Elektronikföretaget). En intressentmodellsorientering lever delvis kvar som ett arv av det svenska företagets historia och inbäddning (Skogsföretaget/US Pulp). Det sker en anpassning och uppmjukning av aktieägarvärdesorienteringen till en form av ”upplyst aktieägarvärdesorientering” där vikten av goda intressentrelationer för värdeskapandet betonas (Skogsföretaget).

Vad kan jag då säga som ger läsaren en bättre förståelse för det som studerats på ett mer övergripande plan?

Vi kan se att ägarna får ökat inflytande i förhållande till ledningen och företaget och att flera av de övriga intressenternas inflytande minskar, framförallt anställdas. Den internationella diskursen av aktieägarvärdesorientering påverkar de svenska företagens intressentrelationer och synen på intressenter, direkt eller indirekt. Den påverkar dels genom standardisering av nya finansiella styrsystem som sprider en ny finansiell rationalitet i organisationerna. De består av en ökad rapportering och prognostisering av finansiella nyckeltal knutna till hur företaget vill skapa aktieägarvärde. Som en del av denna process av ökad finansiell rationalitet får ekonomiavdelningarna internt större makt och transformeras till styrande finansavdelningar. Aktieägarvärdesorienteringen påverkar också de företag som har en närhet till finansmarknaden och som förväntas kommunicera aktieägarvärdesorientering och vidta ett antal åtgärder som tillhör diskursen. Samtidigt har konjunkturen på kort sikt en viktig betydelse för hur företagets intressentrelationer utvecklas. Risken att drabbas negativt av en försämrad konjunktur ökar för intressenter runt ett finansiellt styrt och aktieägarvärdesorienterat företag. En ökad storlek förstärker, tillsammans med en ökad finansiell rapportering, känslan av centralisering och hierarki. En ökad distans och storlek bidrar till att göra det lokala och nationella mindre viktigt och minskar inbäddningen i det svenska. Skillnader i kultur kan bidra till upplevelsen av hierarki och annorlunda ledarstil och bidra till ett missnöje över förändringarna.

Det finns en påverkan i riktning mot ett minskat inflytande från en svensk intressentmodellsorientering. På djupet är förändringarna av värdegrund i många fall små, tanke- och arbetssätt förändras bara långsamt och ofta finns det bland individer ett stort motstånd mot förändringarna. Om det sker ett anammande av aktieägarvärdesorientering som tankesätt är det troligen i sådana fall en lokalt anpassad variant av aktieägarvärdesorientering som utvecklas, som kan se annorlunda ut än en anglosaxisk variant. En viss påverkan av värden kan ske genom en långsam generationseffekt. Organisationsmedlemmar som vill göra karriär imiterar ett nytt förväntat beteende och anpassar sig till nya tankesätt. En global elit kan utvecklas i toppen av företaget. En grupp vars värden påverkas av den nya, mer internationella värld de lever i och den närhet till aktiemarknaden som finns i toppen för ett globalt börsnoterat företag.

Med en ökad finansiell rationalitet kan också följa ett förbättrat affärsmannaskap som förbättrar företagets och individers prestationsförmåga. Med förändringarna kommer också en ny medvetenhet om vikten av att uppfattas som ett företag med god etik i form av utvecklade strategier för företagets sociala ansvar. Det kan sägas balansera den hårda värdemaximeringen som finns inom aktieägarvärdesorienteringen och får företagen att framstå som att ha en "upplyst aktieägarvärdesorientering" där goda intressentrelationer ses som viktigt för att kunna skapa aktieägarvärde.

7.5.2 Bidrag

Denna studie bidrar med det svenska exemplet på det ökade inflytande som "shareholder value" diskursen anses få. Studien kan jämföras med beskrivningar av påverkan i andra länder såsom för Finland av Tainio et al (2001) och Tainio & Lilja (2003) och för Tyskland av Jurgens et al (2000). Utvecklingen av situationen i andra europeiska länder, verkar också gälla för Sverige, enligt vad bland andra Lannoo (1999), Lazonick & O'Sullivan (2000), Coffee (2001) och Reberioux (2002) diskuterar. Globaliseringen av finansmarknaderna, ett ökat internationellt institutionellt ägande och förvärv och fusioner har tillsammans med media, konsultbolag och andra aktörer påverkat företag i en riktning mot en ökad aktieägarvärdesorientering i Sverige, liksom i andra europeiska länder. Studien exemplifierar hur denna påverkan konkret yttrar sig i företag, dels genom aktiemarknadens ökade inflytande på företaget och dess högsta ledning och dels genom nya finansiella styrsystem kopplade till hur företag vill skapa aktieägarvärde.

Studien ger en ökad förståelse kring förändringar av syn på intressenter och intressentrelationer som kan hänföras till företagsetikens diskussion om intressentmodeller av bland annat Evan & Freeman (1993), Kennedy (2000) och Koslowski (2000). Empiriskt ser vi att aktieägarna får en högre prioritering visavi ledningen medan andra intressenter, främst anställda, prioriteras lägre. Studien ger en förståelse av varför. Tanken om "upplyst aktieägarvärde" kan bifogas till diskussionen om instrumentella argument kring intressentmodellen, av bland andra O'Higgins (2002) och Sternberg (1994, 1997). Tanken om "upplyst aktieägarvärde" kan ses som en pragmatisk mellanväg mellan hårdföra tolkningar av "the stakeholder model" och "the shareholder model". Även förespråkare för en aktieägarvärdesorientering, såsom Michael Jensen (2000), har under senare år tillskrivit goda intressentrelationer en vikt för ett långsiktigt maximerande av aktieägarvärde.

Beskrivningarna av diskurserna ger en ökad förståelse för olika sätt att tänka kring företags mål och mening och lyfter upp de moraliska och värdemässiga dimensionerna i tankesätten. Jag tänker på aktieägarvärdesorienteringens inbäddning i de amerikanska näringslivsvärdena som bland annat Cavanagah (1990) och De George beskriver (1982) och Gaudianis (2003) betoning av filantropins roll för att balansera en hård amerikansk form av kapitalism. Dessa kan jämföras med värden inom svensk företagskultur och inom "den svenska modellen". Genom att använda diskursanalys på en makronivå har jag visat exempel på hur man kan analysera abstrakta föreställningsvärldar, enligt kategoriseringar av Alvesson & Kärreman (2000) och Winther Jörgensen & Philips (2000).

Studien ger också illustrationer av det motstånd och de konflikter som sägs uppstå i samband med integrationsprocesser kring förvärv och fusioner, vilket bland andra Bueno & Bowditch (1989), Haspeslagh & Jemison (1991) och Kleppestö (1993) diskuterar. Vi ser empiriskt många exempel på missnöje och frustration och i intervjuer framträder dessa beskrivningar. I flera fall lämnade intervjupersoner och andra i fallföretagen sina arbeten till följd av missnöjet. Det är ingalunda så att "det

nya” på ett snabbt och okritiskt sätt anammas, tvärtom. Nya arbetssätt och tankesätt förefaller i stor utsträckning anpassas till den lokala situationen. Här finns likheter med beskrivningar gjorda av bland andra Salzer-Mörling (1998), d’Iribarne (2002) och Brannen (2004). Vi ser också i empirin att den ekonomiska konjunkturen kan ha en stor påverkan på integrationen och utvecklingen av det nya företaget, vilket stödjer andra studier som också betonar detta av Löwstedt et al (2003) och Vaara (2001).

KAPITEL 8 SAMMANFATTNING

8.1 Studien i koncentrat

I denna avhandling har jag rest frågan hur intressentrelationer och synen på intressenter förändras i några svenska företag som blir mer internationella genom förvärv och fusioner mot bakgrund av diskussionen om att en ökad aktieägarvärdesorientering sprider sig i det globala näringslivet. Syftet har varit att skapa en ökad förståelse för internationaliseringen av svenska företag. Jag har i inledningskapitlen berört globaliseringen och den ökade internationaliseringens effekter på Sverige och svenska företag. Där framgår att Sverige och svenska företag påverkas mycket av globaliseringen och att förvärv och fusioner har en viktig roll att spela i den processen. Huruvida påverkan av förvärv och fusioner kan innebära en förändring av det "svenska" till något mer internationellt har varit en ivrigt debatterad fråga de senaste åren. En av de frågor som diskuterats är om det genom internationaliseringen kommer ett nytt synsätt av "shareholder value" till svenska företag och där ett svenskt synsätt av "intressebalans" förändras i riktning mot att aktieägarna får ett större inflytande som intressent.

Man kan se att det i samband med förvärv och fusioner ofta uttrycks en vikt av att skapa aktieägarvärde. De erbjuder en arena för att deklarerar aktieägarvärdesorientering. Det finns en förväntan om att skapa aktieägarvärde och affären som sådan utvärderas ofta av finansmarknad, media och andra utefter om det skapas aktieägarvärde eller inte. Aktieägarna som intressent verkar dominera i samband med sådana processer, vilket pekar på relevansen av att studera förändring av intressentrelationer i samband med förvärv och fusioner. Jag har också diskuterat några av de starka reaktioner som ofta uppstår bland medarbetare i samband med förvärv och fusioner, reaktioner som kan tänkas uppstå även i våra fallstudier. Här kan man se att förvärv och fusioner är problematiska processer och att de inte med säkerhet är finansiellt lyckosamma. Det finns många beskrivningar av hur integrationsprocesser kan vara smärtsamma och upplevas som hotande av dem som berörs av dem, något som kan påverka det finansiella resultatet av affären och i vilken utsträckning nya sätt att tänka och arbeta anammas.

Jag placerar in denna studie i det företagsetiska fältet som en deskriptiv och företagsnära studie av intressentrelationer som främst sker på en mesonivå inom företagsetikens teoriområde. Här framgår också den starka framväxten av det företagsetiska teoriområdet och hur företagsetiska frågeställningar har fått en förnyad aktualitet i näringslivet sedan millennieskiftet. Diskursen av "Shareholder value" har påverkats av en kritik om ett alltför kortsiktigt synsätt på att skapa aktieägarvärde och en förtroendekris för företag och finansmarknader. Vikten av att ha goda intressentrelationer lyfts fram av globala företag. Vi kan också här se att det finns viktiga skillnader mellan ett europeiskt och ett amerikanskt sätt att se på företagsetiska frågor. I USA är det ofta fokus på individens etik och sätt att organisera fram god etik i

en organisation. Filantropi och välgörenhet är vanligt i amerikanska företag men sällan ifrågasätts vinstmaximeringsprincipen. I många europeiska länder finns ett större intresse för att diskutera företagets intressentrelationer och dess roll i samhället. Det är skillnader som kan spela in i tolkningen av fallstudierna.

Jag har diskuterat min vetenskapsfilosofiska position kring frågor som postmodernism och socialkonstruktionism och deklarerat mig som "delvis" postmodernist och socialkonstruktionist. Jag redogör för min syn på diskursbegreppet och min användning av diskurs som ett sätt att skildra en föreställningsvärld på en makronivå. Genom ett makrosynsätt på diskurser kan man skildra eller beskriva en idé, en allmän strömning i tiden eller i samhället. Något som aktieägarvärdesorienteringen kan sägas vara. Det är då en personlig konstruktion av denna föreställningsvärld och ska inte ses som något objektivt givet eller som något "reellt". Jag ser diskursbeskrivningarna som en del av min förståelse som jag närmar mig empirin med. För studien är utförd och avhandlingen skriven i en hermeneutisk anda. Tolkningarna har vuxit fram över tiden i ett samspel mellan tolkning, förståelse och förförståelse som en del av en dialog mellan studieobjektet och forskaren. Den slutsats som studien ger är min tolkning på bas av empirin; intervjuer, dokumentstudier och observationer. Chefers och medarbetares upplevelse av förändringarna har en central roll.

Jag har konstruerat aktieägarvärdesorienteringen och diskuterat dess framväxt, innehåll och inbäddning i en amerikansk värdegrund. Där framgår hur diskursen har fått ett ökat inflytande internationellt, drivet av bland annat finansmarknadernas ökande inflytande, nytt institutionellt aktieäggande, förvärv och fusioner samt konsulters och medias anammande av aktieägarvärde som måttstock på företags och företagsledares agerande. Några av aktieägarvärdesorienteringens konkreta uttryck i form av belöningsystem kopplade till företagets värde, hård finansiell styrning, återköp av aktier, IR-kommunikation och annat diskuteras. Jag lyfter upp aktieägarvärdesorienteringens finansiella fokus, dess starka vinstmaximeringsprincip och frihets- och äganderätts-tänkandet i kontrast till den svenska intressentmodellorienteringens rörelsefokus, vurmande för förtroendefulla intressentrelationer och samförståndsanda. Vinstmaximering ställs mot överlevnad som företagets övergripande mål. Jag diskuterar intressentmodellens argument och den svenska intressentmodellorienteringens arv av bland annat intressebalans, intressentredovisning och dess bakgrund inom "den svenska modellen" och "det svenska".

Den kvalitativa metod som använts har beskrivits och studiens genomförande och begränsningar diskuterats. Urvalet inom forskningsdesignen är målinriktat med syfte att få så mycket bredd i empirin som möjligt men också ändamålsinriktat genom att företagen som valts till studien är svenska företag som är del av en internationaliseringsprocess genom förvärv och fusioner. Min kollega och jag har gjort en longitudinell studie under cirka tre år där vi med viss etnografisk inspiration samlat in empiri i form av intervjuer, dokument och till viss del även observationer. Tolkningarna stärks av triangulering, återkoppling, det longitudinella arbetssättet och av en kritisk diskussion av tolkningarna. Empirin har presenterats genom en längre

berättelse i kronologisk ordning av varje fallstudie, skildrad på ett impressionistiskt sätt. Därefter har empirin tolkats på djupare tolkningsnivåer där både det unika för varje fallstudie och de gemensamma mönstren har lyfts fram.

Det förefaller i alla fallstudierna ske en påverkan i en riktning där ägarna som intressent uppfattas vara viktigare än tidigare. Två av de svenska företagen kommer genom förändringen närmare finansmarknaden och ledningen anpassar sig till ökade krav därifrån. I ett av de två fallen sker en ökad tydlig kommunikation av aktieägarvärdesorientering och företaget börjar beskriva sig själv som aktieägarvärdesorienterat. Två företag som blivit helt uppköpta kommer via nya rapporteringssystem uppfattas av chefer och medarbetare som att bli mer finansiellt styrda av de nya ägarna jämfört med tidigare. Det uppfattas som en nödvändighet och som en del av dessa globala koncerners styrning och rapportering till finansmarknaden. I ett av fallen är denna styrning tydligt kopplad till hur den nya ägaren säger sig skapa aktieägarvärde. En påverkan av aktieägarvärdesorienteringens diskurs sker dels genom aktiemarknadens inflytande och dels genom nya finansiella styrsystem knutna till skapande av aktieägarvärde. I två av fallen är påverkan explicit, i de andra två fallen är påverkan mer implicit.

Andra intressenter än aktieägare får i fallen mindre inflytande visavi företaget, speciellt gäller det anställda. Förändringar i konjunktur, den ökade storleken och kulturskillnader påverkar också situationen och denna påverkan kan inte alltid skiljas från andra faktorer. Allt sker ju samtidigt och påverkansfaktorerna är många. I fallstudierna finns många nyanser, unika fenomen och några gemensamma mönster. De kan inte generaliseras till en större population utan syftar till att ge en ökad förståelse för frågeställningarna. Nedan tar jag mig friheten att sammanfatta några metaforer från empiri och tolkning som bidrar till en sådan ökad förståelse.

8.2 Sammanfattande metaforer

Ett finansiellt överdrag - finansavdelningarna tar över

I de två företag som blir helt uppköpta av ett anglosaxiskt företag kan vi se hur det införs en ny typ av finansiell rapportering och styrning. Finansavdelningarna får en viktigare roll än tidigare, det är genom dessa som den finansiella kontrollen sker. Ekonomiavdelningar som tidigare arbetade med att "räkna pengarna", som det uttrycktes hos Konsultföretaget, transformeras till finansavdelningar som styr verksamheten mer än vad ekonomiavdelningarna gjorde. Över Elektronikföretaget läggs enligt Amtronics ett "finansiellt överdrag" som genom nya nyckeltal är kopplade till företagets mål att skapa aktieägarvärde.

En bättre affärsman – nyttan av ökat ägarfokus

Den ökade finansiella styrningen anses leda till ett ökat "affärsmannaskap" genom ständiga krav på lägre kostnader och stigande intäkter. Den nya finansiella styrningen leder till en förbättring av det ekonomiska resultatet i rörelsen och får medarbetare och chefer att ha de finansiella målen för ögonen i större utsträckning än tidigare. Det är en uppfattning som framförallt ses i Elektronikföretaget, men inledningsvis också i Konsultföretaget och i Internet AB. Hos Elektronikföretagets köpare, Amtronics, betonas att den hårdare finansiella styrningen ökar förmågan hos organisationen att öka aktieägarvärdet och leder till ett bättre "affärsmannaskap" genom att alla tänker på hur man "kan tjäna mer pengar".

En brittisk koloni - ökad hierarki och auktoritär stil

Avståndet mellan medarbetare och högsta ledning uppfattas öka i det större och mer internationella företaget. Många upplever en ökad hierarki och en större centralisering. Det kan ses i alla fallstudierna. Det kan tolkas som ett uttryck för den ökade storleken i sig, men också som något som stämmer med ett aktieägarvärdesorienterat företags behov av finansiell styrning och kontroll. En mer auktoritär ledarstil tillhör denna centralisering, där också skillnader i kultur spelar in. En av intervjupersonerna sammanfattar förändringarna i Konsultföretaget med att det blivit "en engelsk koloni".

Ändrat tryck på overallerna - det lokala och det globala

Fallstudierna vittnar om att internationaliseringen leder till en större skillnad mellan det lokala och det globala. I Skogsföretaget illustreras hur en global elit utvecklas och hur några upplevs skapa nya meningsfulla gemenskaper internationellt medan andra påverkas av den minskade roll som deras lokala samhälle spelar. Vi ser här hur globaliseringen verkar påverka värdegrund, identitet och arbetsinnehåll för de som tillhör den globala eliten. De ges möjlighet att anamma en ny internationell identitet och ges ett mer internationellt arbetsinnehåll medan den lokala medarbetaren upplever förändringarna mer som ett "ändrat tryck på overallerna".

Börsen skapar sitt eget allvar - aktiemarknadens hårdare tryck

De fallföretag som genom sin ökade internationalisering kommer närmare aktiemarknaden påverkas i riktning mot att möta kraven från finansmarknaden. Förvärvet och fusionen skapar en arena för att visa upp sig som ett aktieägarvärdesorienterat företag. Skogsföretaget uttrycker tydligare att aktieägarvärde är företagets mål, ökar kommunikationen till aktiemarknadens aktörer samt genomför åtgärder som tillhör diskursen. "Börsen skapar sitt eget allvar" för de börsnoterade företagen, vilket demonstreras tydligt i fallet med Internet AB där mycket starka

krafter påverkar företaget i tider av fallande aktiekurser och misstro från aktiemarknadens aktörer.

Vi väljer våra ägare - den naiva intressentsynen

Den svenska bakgrunden av intressentmodellsorientering förefaller skapa en naivitet bland cheferna i de svenska fallföretagen. Det kommer till uttryck i uppfattningen att ledningen väljer "vem vi ska låta oss köpas av" och att man kan internationalisera sig genom att byta ägare. Ägarna sågs i intressentmodellen som en intressent bland andra, där företaget med dem liksom med andra intressenter skulle verka i "intressebalans". Denna föreställning är annorlunda än aktieägarvärdesorienteringens där ledningen ses som ägarnas agent. Ägarbyte som en strategi av internationalisering förefaller vara en naiv tanke, eftersom det i fallstudierna framgår att när ett företag blir sålt får man inte bara nya ägare, utan också nya makthavare.

Upplyst aktieägarvärde— etiksvängningen vid millennieskiftet

Förtroendekrisen och kritiken mot en kortsiktig aktieägarvärdesorientering beskrivs ha skapat en svängning mot att ta större hänsyn till intressenterna. Vikten av "upplyst aktieägarvärde" har framhävts, att det bara går att maximera värdet för aktieägarna om företaget har goda intressentrelationer. Detta illustreras i fallstudien Skogsföretaget/Intskog som uttrycker vikten av att ta socialt ansvar och att skapa goda intressentrelationer samtidigt som man i större utsträckning än tidigare uttrycker aktieägarvärdesorientering. I Elektronikföretaget införs en etisk kod och High Tech uttrycker också vikten av socialt ansvar och filantropi samtidigt som man beskriver sig som ett aktieägarvärdesorienterat företag.

Att välja att göra om samma sak – en liten värdegrundspåverkan

Det framkommer i fallstudierna kritik och motvilja mot förändringarna och få verkar villiga att snabbt ändra sina tankesätt. Det verkar dock i två av fallstudierna finnas en större vilja att anpassa sig hos yngre och nyanställda än hos de medarbetare som varit anställda en längre tid. I Konsultföretaget lockas unga av nya karriärmöjligheter. I Elektronikföretaget gillar en yngre ekonomichef det nya mer finansiellt inriktade sättet att arbeta på och skulle göra om samma sak om han fick bestämma själv. En yngre projektledare anpassar sig till att vara mer tydlig och direkt på möten. Det sker möjligen en liten och långsam påverkan på värdegrunden i organisationen och med ett stort mått av anpassning av det nya till lokala förhållanden.

Att få med facket i båten – en mjukare stil lever kvar

Intskogs möte med US Pulp illustrerar att ett visst intressentmodellstänkande finns kvar i företaget, även efter den ökade internationaliseringen. Den svenska ledningen för Intskog North America vill förbättra intressentrelationerna, speciellt vill man ”få med facket i båten”. Neddragningar och integration görs med en mjukare stil, med en lättare hand, ”a lighter touch”, än vad amerikanerna är vana vid. Samförstånd eftersträvas av Intskog och ledningen vill få bort ett stelt kontraktstänkande i intressentrelationerna. Det är en strävan efter en samförståndsanda som kan sägas fanns i ”den svenska modellen”.

8.3 Implikationer för aktörer i förvärvs- och fusionsprocesser

Vilka implikationer får då slutsatserna från denna avhandling för medarbetare och chefer som befinner sig i en internationaliseringsprocess genom förvärv och fusioner? Det finns flera saker att peka på att döma av fallstudierna. Man måste vara beredd på att det kan vara en tvingande process. Om företaget kommer att utsättas för den globala aktiemarknadens påverkan ställs i hög grad tvingande krav på att agera på ett speciellt sätt i form av bland annat en kommunikation av aktieägarvärde, en beslutsamhet hos ledningen att nå de finansiella mål som sätts upp och en rad andra åtgärder som en ökad IR-aktivitet, återköp av aktier och nya belöningssystem kopplade till aktieägarvärde. Det är något som kan studeras i fallstudierna Skogsföretaget och Internet AB.

Även situationen där ett mindre företag helt köps upp av ett globalt företag kan processen vara tvingande för det uppköpta företaget, vilket fallstudierna Elektronikföretaget och Konsultföretaget pekar på. Nya rapporteringssystem införs som ger en större finansiell styrning som påverkar verksamheten och där det är ett tvång att följa dessa nya standards och rutiner. Den ökade centraliseringen och hierarkin riskerar att minska det egna lokala inflytandet. Det är något chefer och medarbetare ska tänka på innan man ”låter sig säljas” eller ”väljer en ny ägare” för att bli mer internationella. Varning här för att ha en alltför naiv syn på vad som skall komma att hända.

Men även om processen delvis är tvingande innebär inte det att allt det nya tas emot. Många anställda och chefer vittnar ju om ett motstånd mot förändringarna. Det kan istället komma att ske en anpassning av det nya till det lokala, man kommer att arbeta på nya sätt och kanske också tänka på nya sätt, men man ger det en ny mening som är en lokal anpassad variant av det globala. Här har medarbetare och chefer en central roll att spela som aktörer i en sådan anpassningsprocess. En annan reflektion från fallstudierna är att det knappast går att underskatta vikten av att aktörer som deltar i förvärv och fusioner lägger mycket energi och resurser på att hantera integrationen mellan organisationerna. I litteraturen beskrivs ju förvärv och fusioner ofta som finansiellt misslyckade och omskakande för medarbetare. I fallstudierna får vi flera illustrationer på varför.

Berättelsen om Konsultföretaget illustrerar svårigheten att göra neddragningar i en uppköpt verksamhet utan att skada värdedrivarna. Det finns flera berättelser om hur personer har upplevt förändringarna som smärtsamma och hur det har påverkat dem och deras arbete negativt. Flera på ekonomiavdelningen slutade. Ett missnöje och ifrågasättande av det nya växte fram som antagligen inte underlättade försäljning och effektivisering. I Elektronikföretaget drabbades flera medarbetare av utbrändhet, något som kopplades till förvärvet och till företagets snabba tillväxt. I Skogsföretaget var det en svår process för många av de högre cheferna när de nya högre chefsposterna skulle fördelas och det blev klart vilka som blev valda och inte. I Internet AB slutade ju större delen av den inre kretsen en tid efter förvärvet. Man sade sig inte längre känna samhörighet med det nya företaget och dess nya ledning.

Samtidigt kan man se exempel på att aktiva åtgärder för att hantera kulturfrågor kan ge en positiv effekt på integrationen. ”Brobyggaren” i Elektronikföretaget illustrerar hur man kan bygga förtroende för en köpare i en uppköpt organisation. Genom att vara en del av småpratet i korridorer och vid kaffebryggare kan misstroende bekämpas och stereotypa beskrivningar nyanseras. Det var något som antagligen bidrog till att förvärvet upplevdes som lyckat, både ekonomiskt och integrationsmässigt. En annan illustration hittar vi i fallstudien om Skogsföretaget. Intskogs arbete med att ta fram gemensamma värderingar omnämns av de allra flesta intervjupersoner i positiva ordalag. Det anses ha ökat gemenskapskänslan inom det nya sammanslagna företaget.

8.4 Att titta framåt

En till stor del explorativ studie som denna kan inte ge några generella svar på generellt ställda frågor. Den ger möjlighet att se det unika och speciella i varje fallstudie och man kan peka på några gemensamma teman som framträtt i flera av fallstudierna. Studien kan ge idéer och tankar kring vad som kanske kan generaliseras för en större population av företag som genomgått liknande förändringar som våra fallföretag. Det finns mycket man skulle vilja fråga en större grupp av företag. Intrycken av en ökad finansiell styrning, upplevelsen av en ökad hierarki och centralisering, högre prioritering av aktieägare som intressenter och fackförbundens minskade inflytande är några sådana frågor. I denna studie har fokus varit på chefer och medarbetare och deras upplevelser av förändringarna. Det skulle också vara intressant att djupstudera andra intressentgrupper runt snabbt internationaliserade svenska företag. Direkta intressenter som kunder och leverantörer exempelvis. Hur upplever de att relationerna med företaget förändras? Finansmarknad och media är två andra intressenter som vore intressant att studera som konstruktörer av aktieägarvärdesorienteringens diskurs.

English Summary

Sweden and Swedish companies are among those most affected in the world by globalization. The proportion of the Swedish workforce in the private sector employed by foreign-owned companies has increased from 5 percent to over 20 percent in the last 20 years (ITPS 2005:006). This is the result of a number of large mergers and acquisitions, together with acquisitions of smaller and medium-sized companies. Astrazeneca and Storaenso are examples, as are Ford's acquisition of Volvo and General Motors' purchase of Saab. American and British companies are the largest owners of companies in Sweden. During the 1990s foreign direct investments in Sweden increased sharply to a level ten times as high in 1999 as at the beginning of the 1990s (UNCTAD 2004). In addition, foreign ownership of Swedish listed companies has increased. International investors, mainly institutional investors, own about one-third of the shares on the Stockholm Stock Exchange (Jonnergård et al 2004). At the beginning of the 1980s foreign ownership stakes amounted to just a few percent. At times there has been a very intense political debate in Sweden on globalisation and the consequences for companies and stakeholders like the community and the employees.

Traditionally, Swedish business life has been characterized by a small number of dominant control owners, mainly the "Wallenberg sphere" and the "Handelsbanken sphere" (Agnblad et al 2001). Through differences in share-voting power they could exert strong power with limited resources. Cross-ownership was common and it was a weak market for corporate control. This limited the influence of institutional investors and the stock market on Swedish companies. The situation is similar to that in other European countries (Söderström et al 2003). But, it is different from the Anglo-Saxon situation, which is characterised by a strong market for corporate control, dispersed ownership without dominant owners, few cross-ownership holdings and a stronger influence from the stock market.

In Sweden it is traditional to take a stakeholder view of the company, as distinct from the Anglo-Saxon shareholder view. In the "Swedish Model" stakeholders were regarded as important, especially employees. Eric Rhenman (1964a) formulated early thinking around corporate democracy and stakeholder balance. However, by the mid-1990s, the notion of "shareholder value" had become influential in Sweden. It received increasing media attention and major companies started to declare themselves as shareholder value oriented companies. Some driving forces for these developments were deregulation of capital markets, increased foreign institutional ownership, more listed companies and an acknowledgement from the media, from consultants and from business schools (Brodin et al 2000, Landelius & Treffner 1998).

The purpose of this study is to better understand the internationalisation of Swedish companies in the context of an increased shareholder value orientation in Swedish business life. I raise the following research questions: What changes in stakeholder relations and views of stakeholders can be seen in Swedish companies that are quickly

becoming more international through mergers and acquisitions? How can you understand these changes in terms of shareholder value orientation and stakeholder orientation? The study is done within the field of Business Ethics and focuses on the meso level, the organizational level.

I describe the two discourses of shareholder value orientation and Swedish stakeholder orientation. I construct them as two abstract macro discourses (Alvesson & Kärreman 2000, Winther Jørgensen & Philips 2000). Nodal signs of the shareholder value orientation are financial focus, profit maximization, freedom and rationalism. Nodal signs of the Swedish stakeholder orientation are industrial focus, corporatism, trust and compromise. To these nodal signs a number of others signs are connected, such as agency theory, nexus of contracts view and individualism for the discourse of shareholder value orientation; and signs such as survival, solidarity and negotiation for the discourse on Swedish stakeholder orientation. Scholars like Milton Friedman (1962), Michael Jensen (2000) and Alfred Rappaport (1986) are influencers of the discourse of shareholder value together with consultants like Copeland et al (2000) and Stewart (1991). Influential scholars of a stakeholder orientation are, among others, Edward Freeman (1984) and Eric Rhenman (1964a).

Against this pre-understanding, I interpret findings from case studies. I have studied four Swedish companies being merged or acquired by foreign companies. They are qualitative case studies where from a hermeneutical standpoint I have examined the companies in a longitudinal study using interviews, observations and studies of documents. The focus is on how managers and co-workers perceive the changes as I interpret them. The four companies differ from each other. The first one is a mega-merger in the pulp and paper industry. Skogsföretaget, was merged with a Finnish competitor to form a very large new company listed on the international stock markets, with its head office in London. The second is Elektronikföretaget, a smaller company being acquired by a very large American listed company. The third one is Konsultföretaget, a smaller consultancy firm being acquired by a very large British company listed on the stock market in the US and UK, and with a strong presence in the US. The fourth company, Internet AB, was acquired by a recently listed and somewhat bigger German internet company.

There are some common features seen in all of the case studies. In all cases, new financial reporting systems are introduced, causing much work and discontent. This is especially obvious in the two companies being totally acquired by large Anglo-Saxon firms, Elektronikföretaget and Konsultföretaget. These new systems foster new behaviour and put the emphasis on financial aspects. A new financial rationality is introduced, breaking the earlier focus on industrial aspects. In addition, many perceive an increased hierarchy and distance from the new managers. Also, some people react to differences in leadership style and culture. At times this became troublesome, even making people leave the company. A tradition of consensus in decision making and co-worker influence is clashing with more hierarchical ways and with a new financial rationality. Also, among Swedish managers we see a notion of selecting a new owner as a way of becoming more international: "We have chosen you to be our new owner,"

as one puts it. This corresponds to a stakeholder view of the company where owners are seen as one stakeholder among others and who can be replaced if that is in the interests of the company.

The importance and priority of shareholders is increasing relative to other stakeholders. It is happening in two ways. First, through an increased adaptation to stock market demands. This can be studied in the two cases that are close to the stock market, Skogsföretaget and Internet AB. It is also occurring through the imposition on the Swedish companies of increased financial reporting and controls by the new owners. This is apparent in the two cases where smaller Swedish companies are being acquired by large Anglo-Saxon companies, Elektronikföretaget and Konsultföretaget. The employees lose influence and priority. The unions lose their power to influence decisions by the board of directors since the foreign companies do not have union representation on their boards. Also, at the informal level, employees lose influence because they are not as close to the management of the new company. The union as a stakeholder is not regarded by the new owners as an important stakeholder. Furthermore, employees are in some cases severely affected by cutbacks and cost savings. We find examples of how, in the perception of our respondents, other important stakeholders of the former company, such as suppliers, customers and local communities, are being downgraded in importance. Market demands and the general business climate are also cited as having effects on stakeholder relations. Stakeholders of a company which has adopted a strong financial focus come under strong pressure when demand for the company's product drops.

The discourse of shareholder value affects the companies' stakeholder relations and view of stakeholders in two ways. First, through new ways of financial reporting and control connected to how the company says it wants to create shareholder value. Second, those companies close to the stock market are expected to declare a shareholder value orientation and to take several measures connected to the discourse, such as increased communication of shareholder value orientation, investor relations activities, share buybacks and the introduction of incentive systems tying compensation of managers to the creation of shareholder value. At the same time we see efforts being made to build stronger stakeholder relations, primarily in Skogsföretaget, which adopts policies concerned with CSR and business ethics. The argument is the instrumental one of "enlightened shareholder value:" it is only possible to maximize shareholder value by having strong stakeholder relations.

We also see some strong resistance to the changes from employees and managers. A change in mindset and value base seems to be less likely; it is more a question of adapting to the new demands. One should not overstate the influence of "shareholder value" thinking. The idea is adopted and translated for local circumstances and ways of thinking. Many people, probably most, do not change their way of thinking at all. Instead they remain critical and sceptical of new ways of working and thinking. However, some of the employees in younger generations seem more eager to adapt and change with a view to career development. A possible shift in mindset and values might occur over time as a generational phenomenon.

Some describe the increased financial rationality as an increased professionalism and business mindedness. Also, in Skogsföretaget, we can see how a new elite group develops: the top managers living in London and having the global scene as their workplace. They seem to think somewhat differently about the changes compared to people left in Sweden. It is likely that this elite group's mindset and values have been affected by the new international influence. They as top managers, and also the company as a whole, become less domestically embedded than before.

This study shows similarities to other studies of increased shareholder value orientation in countries like Finland (Tainio et al 2001) and Germany (Jurgens et al 2000). Its contribution is to present the Swedish example and to offer new understanding of how this orientation is gaining in influence in the everyday life of organisations; and how that changes companies' stakeholder relations. However, the study also illustrates resistance to change as well as conflicts connected to mergers and acquisitions, as described by Haspeslagh & Jemison (1991), Buono & Bowditch (1989) and Kleppstö (1993), among others. We can see that translation, negotiation and adaptation of the "new" to the local situation are common, as described by, among others, Brannen (2004) and d'Iribarne (2002). In addition, contributions have been made by giving an example how one can use discourse analysis on a macro level to describe ideas and collective ways of thinking. The descriptions of the discourses can bring new understanding to differences and similarities in ways of thinking about stakeholder relations, company goals and different versions of capitalism. In particular, the concept of "enlightened shareholder value orientation" can be seen as a middle way between the two discourses. This concept can be introduced among the instrumental arguments around the stakeholder model, discussed by O'Higgins (2002), Sternberg (1994, 1997) and others. Hopefully, this study can bring example, inspiration and support to those who find themselves part of a process of internationalisation through mergers and acquisitions, or to those who seek to study such processes.

REFERENSER

- Abrahamsson, B. (1986). *Varför finns organisationer? – Kollektiv handling, yttre krafter och inre logik*, Norstedts Förlag, Stockholm.
- Aglietta, M. (2000). "Shareholder value and Corporate Governance: some tricky questions", *Economy and Society*, 29:1, 146-159.
- Agnblad, J. Berglöf, E. Högfeldt, P. Svancar, H. (2001). "Ownership and control in Sweden: Strong owners, weak minorities, and social control", i Barca, F. Becht, M. (red), *The Control of corporate Europe*, 228-258, Oxford University Press, Oxford.
- Alchian, A.A. Demsetz, H. (1972). "Production, information costs and economic organization", *The American Economic Review*, 62:5, 777-795.
- Alvesson, M. (2003). *Postmodernism och samhällsforskning*, Liber, Malmö.
- Alvesson, M. Kärreman, D. (2000). "Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis", *Human Relations*, 53:9, 1125-1149.
- Alvesson, M. Köping, A-S. (1993). *Med känslan som ledstjärna - En studie av reklamarbete och reklambyråer*, Studentlitteratur, Lund.
- Alvesson, M. Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund.
- Andersson, S. (1979). *Positivism kontra hermeneutik*, Bokförlaget Korpen, Göteborg.
- Atkinson, P. Hammersley, M. (1994). "Ethnography and participant observation", i Denzin, N.K. Lincoln, Y.S. (red), *Handbook of qualitative research*, 248-261, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Augar, P. (2000). *The death of gentlemanly capitalism*, Penguin Books, London.
- Axelsson, S. Löf, P. Strandell, A-C. (2003), *Näringsklimatet i Sverige 2003*, ITPS/Nutek A2003:009, Stockholm.
- Baida, P. (1990). *Poor Richards legacy – American business values from Benjamin Franklin to Michael Milken*, Quill William Morrow, New York.
- Barlebo Wenneberg, S. (2000). *Socialkonstruktivism – positioner, problem, perspektiv*, Liber, Malmö.
- Bartram, J. (2003). "News agency wars: The battle between Reuters and Bloomberg", *Journalism Studies*, 4:3, 387-399.
- Bauman, Z. (2000). *Globalisering*, Studentlitteratur, Lund.
- Bhagwati, J. (2004). *In defense of globalization*, Oxford University Press, New York.
- Beesley, M. Evans, T. (1978). *Corporate Social Responsibility - A reassessment*, Croom Helm, London.

- Berger, P. Luckman, T. (1966). *The social construction of reality – A treatise in the sociology of knowledge*, Penguin Books, New York.
- Berle, A.A. Means, G.C. (1932). *The modern corporation and private property*, Commerce Clearing House, New York.
- Bierman, H. (2001). *Increasing Shareholder Value – Distribution policy, a corporate finance challenge*, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Bigoness, W. J. Blakely, G. L. (1996). "A cross-national study of managerial values", *Journal of International Business Studies*, 27:4, 739-752.
- Birkinshaw, J. Crainer, S. (2002). *Leadership the Sven-Göran Eriksson way – how to turn your team into winners*, Capstone, Oxford.
- Black, A. Wright, P. Bachman, J.E. Davis, J. (1998). *In search of shareholder value- Managing the drivers of performance*, Pitman Publishing, London.
- Blomström, M. Kokko, A. (1998). "Multinational corporations and spillovers", *Journal of Economic Surveys*, 12:3, 247-277.
- Blomström, M. Kokko, A. (2003). "Foreign direct investment incentives", i Lundahl. M. (red), *Globalization and its enemies*, 49-68, EFI, Handelshögskolan i Stockholm.
- Boatright, J.R. (2002a). "Finance ethics", i Frederick, R.E. (red), *A companion to Business Ethics*, 153-163, Blackwell Publishing, Malden, MA.
- Boatright, J.R. (2002b). "Ethics and corporate governance: Justifying the role of the shareholder", i Bowie, N. *The Blackwell guide to business ethics*, 38-60, Blackwell Publishers, Malden, MA.
- Boter, H. Holmquist, C. (1996). "Swedish management style – European or American Heritage?", i Jönsson, S. (red), *Perspectives of Scandinavian Management*, 73-95, GRI, Gothenburg School of Economics and Commercial Law.
- Bowie, N. (2002). *The Blackwell guide to business ethics*, Blackwell Publishers, Malden, MA.
- Brannen, M.Y. (2004) "When Mickey loses face: Recontextualisation, semantic fit, and the semiotics of foreignness", *Academy of Management Review*, 29:4 593-616.
- Brannen, M.Y. Salk, J.E. (2000). "Partnering across borders: Negotiating organizational culture in a German-Japanese joint venture", *Human Relations*, 53:4, 451-487.
- Braunerhjelm P. (red), Eliasson, G. Hallberg, M. Pratten, C. Stymne, B. (2001). *Huvudkontoren flyttar ut – Om de svenska huvudkontorens betydelse för tillväxt och välstånd*, SNS Förlag, Stockholm.
- Bringert, L. Torekull B. (1995). *Äventyret Dagens Industri - Historien om en tidnings födelse*, Wahlström & Widstrand, Stockholm.
- Brodin, B. Lundkvist, L. Sjöstrand, S-E. Östman, L. (2000). *Koncernchefen och ägarna*, EFI, Handelshögskolan i Stockholm.
- Bryting, T. (1998). *Företagsetik*, Liber, Malmö.

- Brytting, T. (2001). *Att vara som gud – Moralisk kompetens i arbetslivet*, Liber, Malmö.
- Brytting, T. Egels, N. (2004). *Svensk företagsetisk forskning 1995-2001*, BAS, Göteborg.
- Buchholz, R.A. Rosenthal, S.B. (2002). "Social responsibility and business ethics", i Frederick, R.E. (red), *A companion to Business Ethics*, 303-321, Blackwell Publishing, Malden, MA.
- Buono, A.F. Bowditch, J.L. (1989). *The human side of mergers and acquisitions - Managing collisions between people, culture and organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Börjesson, M. (2003). *Diskurser och konstruktioner – En sorts metodbok*, Studentlitteratur, Lund.
- Capron, L. (1999). "The long-term performance of horizontal acquisitions", *Strategic Management Journal*, 20, 987-1018.
- Carlsson, B. Nachemson-Ekwall, S. (2003). *Livsfarlig ledning – Historien om kraschen i ABB*, Ekerlids, Stockholm.
- Carlsson, B. Nachemson-Ekwall, S. (2004). *Guldregn – Sagan om Skandia*, Bonnier Fakta, Stockholm.
- Cartwright, S. Cooper, C.L (1990). "The impact of mergers and acquisitions on people at work: Existing research and issues", *British Journal of Management*, 1, 65-76.
- Cartwright, S. Cooper, C.L. (1993). "The role of culture compatibility in successful organizational marriage", *Academy of Management Executive*, 7:2, 57-70.
- Cavanagh, G.F. (1990). *American Business Values*, Prentice Hall, New Jersey.
- Chalmers, A.F. (1982). *What is this thing called science – An assessment of the nature and status of science and its methods*, University of Queensland Press, Queensland.
- Chamberlain, N.W. (1973). *The place of business in Americans future – a study in social values*, Basic Books Publishers, New York.
- Chandler, A. D. (1977). *The visible hand – the managerial revolution in American business*, Harvard University Press, Cambridge.
- Chia, R. (2000). "Discourse analysis as organizational analysis", *Organization*, 7:3, 513-518.
- Childs, M. (1936). *Sweden – The middle way*, Yale University Press, New Haven.
- Cioffi, J. W. (2000). "Governing globalization? The state, law and structural change in Corporate Governance", *Journal of Law and Society*, 27:4, 576-200.
- Clark, W. Demirag, I. (2002). "The failure of corporate governance", *Journal of Corporate Citizenship*, 8, 105-121.
- Cludts, S. (2002). "Normative stakeholder management: Balancing legitimate claims", i

- Von Weltzien Hoivik, H. (red), *Moral leadership in action – Building and sustaining moral competence in European organizations*, 53–70, Edvard Elgar, Cheltenham, UK.
- Coffee, J.C. (2001). "The rise of dispersed ownership: The role of law in the separation of ownership and control", Working Paper No. 182, Columbia University School of Law.
- Cohan, J.A. (2002). "I didn't know and I was only doing my job: Has Corporate Governance careened out of control? - A case study of Enron's information myopia", *Journal of Business Ethics*, 40:3, 275-299.
- Collin, F. (1997). *Social reality*, Routledge, London.
- Collin, S-O. (1998). "Why are these islands of conscious power found in the ocean of ownership? - Institutional and governance hypotheses explaining the existence of business groups in Sweden", *Journal of Management Studies*, 35:6, 719-746.
- Collste, G. (2004). *Globalisering och global rättvisa*, Studentlitteratur, Lund.
- Copeland, T. Koller, T. Murrin, J. (2000, 1994, 1990). *Valuation - Measuring and managing the value of companies*, John Wiley & Sons, New York.
- Crane, A. Matten, D. (2005). "Corporate Citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization", *Academy of Management Review*, 30:1 166-179.
- Czarniawska, B. (2004). *Narratives in social science research*, Sage Publications, London.
- Daun, Å. (1998). *Svensk mentalitet – Ett jämförande perspektiv*, Rabén Prisma, Stockholm.
- Davis, G.B. Parker, C.A. (1997). *Writing the doctoral dissertation – A systematic approach*, Barrons Educational Series, New York.
- De Geer, H. (1992). *The rise and fall of the Swedish Model- The Swedish Employers Confederation and industrial relations over ten decades*, Carden Publications Ltd, Chichester, UK.
Svensk Titel: "Arbetsgivarna – SAF i tio decennier", (1992). SAF, Stockholm.
- De Geer, H. (2002). "Business and society", i Zsolnai, L. (red), *Ethics in the Economy*, 59-80, Peter Lang, Oxford.
- De Geer, H. (2003). "Samlade föreläsningar", Handelshögskolan i Stockholm.
- De Geer, H. Borglund, T. Frostenson, M. (2003). "Anglo-Saxification of Swedish business: Working paper within the project Scandinavian Heritage", *Business Ethics - A European Review*, 12:2, 179-189.
- De Geer, H. Borglund, T. Frostenson, M. (2004). "Interpreting the international firm – Going beyond interviews" i Marschan-Piekkari & Welch (red), *Handbook of qualitative research methods for international business*, 324-341, Edvard Elgar, Cheltenham, UK.
- De George, R.T. (1982). "What is the American business value system?", *Journal of*

Business Ethics, 1, 267-275.

Denzin, N.K. Lincoln Y.S. (2000). "Introduction: The discipline and practice of qualitative research", i Denzin, N.K. Lincoln Y.S. (red), *Handbook of qualitative research*, 1-30, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Derrida, J. (1967, 1970). *Om grammatologi*, Arena, Viborg.

DesJardins, J. (2002). "Business environmental responsibility", i Frederick, R.E. (red), *"A companion to Business Ethics"*, 280-289, Blackwell Publishing, Malden, MA.

d' Iribarne, P. (1994). *Modern management and local traditions*, April, UNESCO Courier.

d'Iribarne, P. (1997). "The usefulness of an ethnographic approach to the international comparisons of organizations", *International studies of Management & Organization*, 26:4, 30-47.

d'Iribarne, P. (2002). "Motivating workers in emerging countries: universal tools and local adaptations", *Journal of Organizational Behavior*, 23, 243-256.

DiBacco, T. V. (1987). *Made in USA – The history of American business*, Harper & Row Publishers, New York.

Dicken, P. (1992). *Global Shift – The internationalization of economic activity*, Paul Chapman Publishing, London.

Djerf-Pierre, M. Weibull, L. (2001). *Spegla, granska, tolka – Aktualitetsjournalistik i svensk radio och TV under 1900-talet*, Bokförlaget Prisma, Stockholm.

Dobers, P. (2002). "Broadband – Boom and bust in the new economy", i Holmberg, I. Salzer-Mörling, M. Strannegård, L. *Stuck in the future – Tracing the new economy*, 79-104, Bookhouse Publishing, Stockholm.

Donaldson, T. (2003). "Editors comments: Taking ethics seriously – a mission now more possible", *Academy of Management Review*, 28:3, 363-366.

Donaldson, T. Dunfee, T.W. (1999). *Ties that bind – A social contracts approach to business ethics*, Harvard Business School Press, Boston.

Donaldson, T. Preston, L. (1995). "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications", *Academy of Management Review*, 20:1, 65-91.

Douma, S. Schreuder, H. (1991). *Economic approaches to organizations*, Prentice Hall, London.

Driscoll, D-M. Hoffman, M.W (2000). *Ethics Matters – How to implement values-driven management*, Center for Business Ethics, Bentley College, Waltham, MA.

Driscoll, D-M. Hoffman, M.W. Murphy, J.E. (1998). "Business ethics and compliance: What management is doing and why", *Business and Society Review*, 99, 35-51.

Dunning, J.H. (2005). "The evolving world scenario", i Passow, S. Runnbeck, M. (red), *Whats Next – Strategic views on Foreign Direct Investments*, 12-17, Invest in Sweden

Agency, Stockholm.

Edquist, H. Henrekson, M. (2002). "Kommer IKT-revolutionen även att lyfta Europas ekonomier", i Litan, R.E. Rivlin A.M. (red), *Bortom dotcom företagen*, 111 – 142, SNS Förlag Stockholm.

Eisenhardt, K.M. (1989). "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, 14:4 532-550.

Elkington, J. (1994). "Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development", *California Management Review*, 36:2, 90-101.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks – Tripple bottom line of the 21:st century business*, Capstone Publishing, Oxford.

Enderle, G. (1996). "A comparison of Business Ethics in North America and Continental Europe", *Business Ethics: A European Review*, 5:1, 33-46.

Eriksson, J.A. och Ådahl, M. (2000). "Finns det en ny ekonomi och kommer den till Europa", *Penning och valutapolitik*, 1, 22-67.

Evan, W. Freeman, E. (1990). "Corporate Governance: A stakeholder interpretation", *Journal of Behavioral Economics*, 19:4, 337-360.

Evan, W. Freeman, E. (1993). "A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism", i Chryssides, G. Kaler, J. "Introduction to Business Ethics", 254-266, Chapman & Hall, London.

Fagerfjäll, R. (1999). *Företagsledarnas århundrade - 1967-2000 - Från Werthens förvärvsstrategi till Barneviks globala nätverk*, Norstedts Förlag, Stockholm.

Fairclough, N. (1995a). *Critical Discourse analysis*, Longman, London.

Fairclough, N. (1995b). *Media Discourse*, Edward Arnold, London.

Fetterman, D.M. (1989). *Etnography: Step by step*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Feyerabend, P.K. (1975). *Against Method – Outline of an anarchistic theory of knowledge*, New Left Books, London.

Fisscher, O. (2002). "Qualitative methods in Business Ethics Research", University of Twente, Lecture at EBEN doctoral conference, Brussels.

Fligstein, N. (2001) *The architecture of markets – An economic sociology of the twenty first century capitalist societies*, Princeton University Press, Princeton.

Fligstein, N. Shin, T. (2004). "Shareholder value and the transformation of the American economy 1984-2001", CSES Working Paper Series, University of California, Berkeley.

Fontana, A. Frey, J.H. (2000). "The interview – From structured questions to negotiated text", i Denzin, N.K. Lincoln Y.S. (red), *Handbook of Qualitative Research*, 645-672, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

- Foucault, M. (1980). "Truth and Power" i *Power/knowledge. Selected Interviews and Other Writings 1972-1977*, Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf.
- Frederick, R.E. (red), (2002). *A companion to Business Ethics*, Blackwell Publishing, Malden, MA.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management – A stakeholder approach*, Pitman Publishing, Marshfield, MA.
- Freeman, R.B. Swedenborg, B. Topel R. (1995). "Ekonomiska problem i Sveriges välfärdsstat – Inledning, sammanfattning och slutsatser", i Freeman, R.B. Swedenborg, B. Topel R. (red), *Välfärdsstat i förvandling – Amerikanskt perspektiv på svenska modellen*, 7-41, SNS Förlag Stockholm.
- Freeman, R.B. (2000). "Single peaked vs diversified capitalism: The relation between economic institutions and outcomes", Working Paper 7556, NBER, Cambridge, MA.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Friedman, M. (1970). "The social responsibility of business is to increase its profits", The New York Times Magazine, 13 september, i Chryssides, G. Kaler, J. (1993). *Introduction to Business Ethics*, 249-254, Chapman & Hall, London.
- Friedman, T.L. (2000). *The lexus and the olive tree – understanding globalisation*, Anchor books, New York.
- Froud, J. Haslam, C. Johal, S. Williams, K. (2000). "Shareholder value and financialisation: consultancy promises, management moves", *Economy and Society*, 29:1, 80-110.
- Frostenson, M. (2006). *Legitimationskontrollen – En studie av etiska värderingars roll i gränsöverskridande förvärv och fusioner*, EFI, Handelshögskolan i Stockholm.
- Fursich, E. (2002). "Nation, capitalism, myth: Covering news of economic globalisation", *Journalism & Mass Communication Quarterly*, vol 79:2, 353-373.
- Fukuyama, F. (1992). *The end of history and the last man*, Free Press, New York.
- Fölster, S. (2000). *Företagarens återkomst: Den nya ekonomin och det entreprenanta samhället*, SNS Förlag, Stockholm.
- Garsten, C. (2002). "Flex fads: New Economy, new employees", i Holmberg, I. Salzer-Mörling, M. Strannegård, L. (red), *Stuck in the future? - Tracing the new economy*, 241-265, Bookhouse Publishing, Stockholm.
- Gaudiani, C. (2003). *The greater good – How philanthropy drives the American economy and can save capitalism*, Henry Holt and Co, New York.
- Gedajlovic, E. R. Shapiro, D. M. (1998). "Management and ownership effects: Evidence from five countries", *Strategic Management Journal*, 19, 533-553.
- Geerts, C. (1988). *Works and lives: The anthropologist as author*, Stanford University Press, Stanford, CA.

- Ghoshal, S. (2005). "Bad management theories are destroying good management practices", *Academy of Management Learning & Education*, 4:1, 75-91.
- Giddens, A. (1990). *The consequences of modernity*, Polity Press, Cambridge.
- Glimstedt, H. Lange, E. (1998). "Globalisering i historisk perspektiv", i Glimstedt, H. Lange, E. (red), *Globalisering – drivkrefter og konsekvenser*, 9-20, Fagbokforlaget, Bergen-Sandviken.
- Golden-Biddle, K. Locke, K. (1993). "Appealing work: An investigation of how ethnographic texts convince", *Organization science*, 4(4), 595-616.
- Grafström, M. (2002). *Power of the pink press – Business news in Sweden, 1976-2000*, Masters Thesis, Uppsala University.
- Grafström, M. (2004). *Ekonomijournalistikens mångfald - en forskningsöversikt*, SNS, Stockholm.
- Gray, K.R. Frieder, L.A. Clark, G.W. (2005). *Corporate scandals – the many faces of greed*, Paragon House, St Paul MN.
- Gröjer, J-E. Stark, A. (1978). *Social redovisning*, SNS, Stockholm.
- Guillet de Monthoux, P. (1983). *Läran om företaget- Från Quesnay till Keynes*, Norstedts, Stockholm.
- Gussow, D. (1984). *The new business journalism – An insiders look at the workings of America's Business Press*, Harcourt Brace Jovanovich, Publishers, New York.
- Gustafsson, C. (1992). "Den dygdlige företagsledaren", i Sjöstrand, S-E. Holmberg, I. (red). *Företagsledning bortom etablerad teori*, 31-45, Studentlitteratur, Lund.
- Gustavsson, B. (2003). "Grundad teori", i Gustavsson, B. (red), *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*, 209-232, Studentlitteratur, Lund.
- Gärtner, R. Olbert, L. (1995). *Aktievärdering - Shareholder Values Analysis*, Servisen Fondkommission, Svenskt Tryck, Stockholm.
- Hacking, I. (1999). *Social construction of what*, Harvard University Press, Cambridge.
- Haglund, L. Englund, L. (2001). *Från jämförpriser till börskriser – En kvantitativ kartläggning av ekonomi- och konsumentjournalistiken i svenska medier år 2000*, Stiftelsen Institutet för Mediestudier, Stockholm.
- Hambrick, D.C. (2005). "Just how bad are our theories? A response to Ghosah!", *Academy of Management Learning & Education*, 4:1, 104-107.
- Haspeslagh, P.C. Jemison, D.B. (1991). *Managing acquisitions – Creating value through corporate renewal*, Free Press, New York.
- Heald, G. (1988). "A comparison between American, European and Japanese values", i Almond, B. Wilson, B. (red), *Values: A symposium*, 75-90, Humanities Press International, NJ.

- Hedlund, G. Hägg, I. Hörnell, E. Rydén, B. (1985). *Institutioner som aktieägare. Förvaltare? Industrialister? Klippare?*, SNS, Stockholm.
- Hellgren, B. Löwstedt, J. Tienari, J. Vaara, E. Werr, A. (2003). "Agents of homogenisation: on the roles of management consultants in mergers", Working paper presented at 17:th Nordic Conference on Business Studies, Scandinavian Academy of Management, 14-16 augusti, Reykjavik.
- Hellman, N. Lind, J. (2004). "Aktieägarvärde och koncernstyrning – en studie av interna och externa aspekter på koncernstyrning", i Lind, J. Schuster, W. (red), *Redovisningens teori, praktik och pedagogik – En vänbok till Lars Östman*, 339-369, EFI, Handelshögskolan i Stockholm.
- Henrekson, M. Jakobsson, U. (2001). "The transformation of ownership policy and structure in Sweden: Convergence towards the Anglo-Saxon Model?", Working Paper, IUI, Handelshögskolan i Stockholm.
- Hirst, P. Thompson, G. (1996). *Globalisation in question – The international economy and the possibilities of governance*, Polity Press, Cambridge.
- Hoffman, M.W. (2005). "Building an ethical business culture", lecture 2005-03-16, National Contract Management Association, Bentley College, Waltham, MA.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences - International differences in work related values*, Sage Publications, Beverly Hills.
- Holmström, B. Kaplan, S.N. (2001). "Corporate Governance and merger activity in the United States: Making sense of the 1980s and 1990s", *Journal of Economic Perspectives*, 15:2, 121-144.
- Holmberg, I. Åkerblom, S. (1998). "Primus inter pares: Leadership and culture in Sweden." Research Paper Series, 1998/1, CASL, Handelshögskolan i Stockholm.
- Holmberg, I. Strannegård, L. (2002). "The ideology of the New Economy", i Holmberg, I. Salzer-Mörling, M. Strannegård, L. (red), *Stuck in the future? – Tracing the new economy*, 23-55, Bookhouse Publishing, Stockholm.
- Holme, I.M. Solvang, B.K. (1991). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund.
- Holsti, O.R. (1969). *Content Analysis for the social sciences and humanities*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Hvitfelt, H. Malmström, T. (1990). "Ekonomi och arbetsmarknad – Journalistik i förändring", Report 4/90, Stockholm: Svensk Informations Mediecenter (SIM).
- Hyllman, P. Gunnarsson, O. (2004). "Koncernfacklig organisering i samband med företagsfusioner", examensuppsats, Handelshögskolan i Stockholm.
- Hynds, E.C. (1980). *American newspapers in the 1980s*, Hastings House Publishers, New York.
- Hökerberg, J. (2000). *Spelet om Volvo*, Ekerlids förlag, Stockholm.
- Häggglund, P.B. (2001). *Företaget som investeringsobjekt – Hur placera och*

- analytiker arbetar med att ta fram ett investeringsobjekt*, EFI, Handelshögskolan i Stockholm.
- Ikäheimo, S. (2005). "The consequences of CAPM", i Jönsson, S. Mouritsen, J. (red), *Accounting in Scandinavia – The Northern Lights*, 19–41, Liber, Malmö.
- Ittner, C.D. Larcker D.F. (2001). "Assessing empirical research in managerial accounting: a value based management perspective", *Journal of Accounting and Economics*, 32, 349-410.
- Jahoda, G. (2002). "The babel of culture", föreläsning vid konferensen "Identifying culture", 14 juni 2002, Handelshögskolan i Stockholm.
- Jarrick, A. Söderberg, J. (1993). *Praktisk historieteori*, Almqvist och Wiksell Förlag, Stockholm.
- Jensen, M.C. (1993). "The modern industrial revolution, exit and the failure of internal control systems", *Journal of Finance*, 48:3, 831-880.
- Jensen, M.C. (2000). *A theory of the firm – Governance, residual claims and organizational forms*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Jensen, M.C. (2001). "Value maximisation, stakeholder theory and the corporate objective function", *European Financial Management*, 7:3, 297-317.
- Jensen, M.C. Chew, D.H. (1995). "US Corporate Governance: Lessons from the 1980s", i Jensen, M.C. (2000). *A theory of the firm – Governance, residual claims and organizational forms*, 9-15, Harvard University Press, Cambridge,
- Jensen, M.C, Meckling, W.H. (1976). "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership culture", *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Johansson, J. (2000). *SAF och den svenska modellen - En studie av uppbrottet från förvaltningskorporatismen 1982-91*, Doktorsavhandling, Uppsala Universitet.
- Johnson, J. L. Daily, C.M. Ellstrand, A.E. (1996). "Boards of directors: A review and research agenda", *Journal of Management*, 22:3, 409-438.
- Jones, T.M (1980). "Corporate social responsibility revisited, redefined", *California Management Review*, 22:3, 59-67.
- Jonnergård, K. Kärreman, M. Svensson, C. (2004). "The impact of changes in the corporate governance system on the boards of directors - experiences from Swedish listed companies", *International Studies of Management & organization*, 34:2, 113-152.
- Jurgens, U. Naumann, K. Rupp, J. (2000). "Shareholder value in an adverse environment: The German case, *Economy and Society*, 29:1, 54-79.
- Jönsson, S. (1995). *Goda utsikter - Svensk management i perspektiv*, Nerenius & Santerus Förlag, Stockholm.
- Jönsson, S. (1996). "Management style seen as sedimentation of experience; The case of Sweden", i Jönsson, S. (red). *Perspectives of Scandinavian Management*, 161-185, GRI, Gothenburg School of Economics and Commercial Law.

- Kahn, C. Winton, A. (1998). "Ownership structure, speculation, and shareholder intervention", *The Journal of Finance* 53:1, 99-129.
- Kaler, J. (2002). "Morality and strategy in stakeholder identification", *Journal of Business Ethics*, 39:1/2, 91-99.
- Kaplan, R.S. Norton, D.P. (1992). "The Balanced scorecard – Measures that drive performance", *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 71-79.
- Kaplan, R.S. Norton, D.P. (1996). "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 75-85.
- Kennedy, A.A. (2000). *The end of shareholder value – Corporations at the crossroads*, Perseus Publishing, Cambridge, MA.
- Kjaer, P. Langer, R. (2005). "Infused with news value: Management, managerial knowledge and the institutionalization of business news", *Scandinavian Journal of Management*, 21, 209-233
- Klein, N. (2000). *No Logo*, Flamingo, London.
- Kleppestö, S. (1993). *Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner*, Nerenius & Santerus förlag, Göteborg.
- Koslowski, P. (2000). "The limits of shareholder value", *Journal of Business Ethics*, 27:1-2, 137-148.
- Kotler, P. Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility - Doing the most good for your company and your cause*, John Wiley and sons, Hoboken, NJ.
- Krag Jacobsen, J. (1993). *Intervju – Konsten att lyssna och fråga*, Studentlitteratur, Lund.
- Krige, J. (1980). *Science, revolution and discontinuity*, Harvester, Brighton.
- Kristensson Ugglå, B. (2002). *Slaget om verkligheten – Filosofi, omvärldsanalys, tolkning*, Brutus Östling Bokförlag Symposium, Stockholm.
- Kylén, J.-A. Vestlund, N. (1980). *Intervju*, Utbildningskonsulter AB, Stockholm.
- Laclau, H. Mouffe, C. (1985). *Hegemony and socialist strategy – Towards a radical democratic politics*, Verso, London.
- Landelius, A. Treffner J. (1998). *Fokusera på aktieägarvärdet – Värdeskapande och företagsvärdering i praktiken*, Ekerlids Förlag, Stockholm.
- Lander, G.P. (2004). *What is Sarbanes Oxley*, McGraw Hill, New York.
- Lannoo, K. (1999). "A European perspective on Corporate Governance", *Journal of Common Market Studies*, 37:2, 269-294.
- La Porta, R. Lopez-De-Silanes, F. Shleifer, A. (1999). "Corporate ownership around the world", *The Journal of Finance*, 54:2 471-517.

- Larsson, R. (1991). "Barriers to acculturation in mergers and acquisitions: Strategic human resource implications", Working paper, 1991/20, Department of Business Administration, Lunds Universitet.
- Larsson, R. Risberg, A. (1997). "The cross-cultural side of mergers and acquisitions: Cultural awareness and national vs. corporate barriers to acculturation", Working Paper Series, Department of Business Administration, Lunds Universitet.
- Larsson, L-O. (2005). *Corporate Governance och hållbar affärsutveckling*, Ekerlids Förlag, Stockholm.
- Lazonick, W. O'Sullivan, M. (2000). "Maximising shareholder value: a new ideology for Corporate Governance, *Economy & Society*, 29:1, 13-35.
- Lewis, R.D. (1996). *When cultures collide – Managing successfully across cultures*, Nicholas Brealey Publishing, London.
- Lincoln, Y.S. Guba, E.G. (2000). "Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences", i Denzin, N.K. Lincoln Y.S. (red), *Handbook of qualitative research*, 163-188, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Lind, J. (2005). "Sambanden mellan koncern – och affärsstrategi samt ekonomistyrning", i Lind, J. Nilsson, G. (red), *Ekonomistyrningens metoder, sammanhang och utveckling – En vänbok till Lars A Samuelson*, 117-152, EFI, Handelshögskolan i Stockholm.
- Lindqvist, M. (2001). *Is i magen – Om ekonomins kolonialisering av vardagen*, Bokförlaget Natur och Kultur, Stockholm.
- Lindstedt, G. (2001). *Boo.Com och IT bubblan som sprack*, Bokförlaget DN, Stockholm.
- Ljung, A.O. (1992). *Intressentstrategier – En longitudinell studie av utvecklingen i två svenska företag*, EFI, Handelshögskolan i Stockholm.
- Lorsch, J.W. Berlowitz, L. Zelleke, A. (red) (2005). *Restoring trust in American business*, American Academy of Arts and Sciences, MIT Press, Cambridge, MA.
- Lundahl, M. (red), (2003) *Globalization and its enemies*, EFI, Handelshögskolan i Stockholm.
- Lundahl, U. Skärvad, P-H. (1992). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Lund.
- Lyotard, J-F. (1979, 2001). *The postmodern condition: A report on knowledge*, Manchester University Press, Manchester.
- Löwstedt, J. Schilling, A. Tomicic, M. Werr A. (2003). "Managing differences in post-merger integration: The case of a professional service firm", *Nordiske Organisationsstudier*, 5:1, 11-36.
- MacIntyre, A. (1985). *After virtue – A study in moral theory*, Duckworth, London.
- Madrick, J. (2002). "A good story isn't always the right one to tell", *Nieman Reports*,

- Malmsten, E. Portanger, E. Drazin, C. (2001). *Boo Hoo - A dot.com story from concept to catastrophe*, Random House Business Books, London.
- Marcus, G. Fischer, M. (1986). *Anthropology as cultural critique*, University of Chicago Press, Chicago.
- Mattilla, L. Strandell, A-C. (2006). *Att definiera och mäta flytt av produktion*, ITPS, A2006:005, Stockholm.
- McCraw, T.K. (2000). *American Business 1920-2000 – How it worked*, Harlan Davidsson, Wheeling, Ill.
- McLean, B. Elkind, P. (2003). *The smartest guys in the room – The amazing rise and scandalous fall of Enron*, Penguin Books, New York.
- Merriam, S.B. (1988, 1994). *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund.
- Meyerson, P-M. (1991). *Den svenska modellens uppgång och fall*, SNS, Stockholm.
- Mitchell, M.L. Mulherin, H.J. (1996). "The impact of industry shocks on takeover and restructuring activity", *Journal of Financial Economics*, 41:2, 193-229.
- Mitchell, R.K. Agle, B.R. Wood, D.J. (1997). "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, 22:4, 853-886.
- Modén, K-M. (1998). "Foreign acquisitions of Swedish companies – Effects on R&D and productivity", Working paper, IUI, Stockholm.
- Moon, C. Bonny, C. (2001). *Business Ethics – Facing up to the issues*, 1-4, Profile Books, London.
- Moon, C. Hagan J. (2001). "New Economy, new ethics", i Moon, C. Bonny, C. (red), *Business Ethics – Facing up to the issues*, 7-21, Profile Books, London.
- Morgan, G. Smircich L. (1980). "The case for qualitative research", *Academy of Management Review*, 5:4, 491-500.
- Morsing, M. Pruzan, P. (2002) "Values-based leadership" i Zsolnai, L. (red), *Ethics in the Economy*, 259-293, Peter Lang, Oxford.
- Mouritsen, J. (1998). "Driving growth: Economic Value Added versus Intellectual Capital", *Management Accounting Research*, 9:4, 461-482.
- Nagel, I. Swenson, W. (1993). "The federal sentencing guidelines for corporations: Their development, theoretical underpinnings and some thoughts about the future", *Washington University Law Quarterly*, 71, 205-259.
- Nahavandi, A. Malekzadeh, A.R. (1988). "Acculturation in mergers and acquisitions", *Academy of Management Review*, 13:1, 79-90.
- Nash, L. (1994). "Why Business Ethics now", i Drummond, J. Bain, B. (red), *Managing Business Ethics*, 7-24, Butterworth-Heinemann, Oxford.

- Neumann, I.B. (2003). *Mening, materialitet, makt – En introduktion till diskursanalys*, Studentlitteratur, Lund.
- Norberg, J. (2001). *Till världskapitalismens försvar*, Timbro, Stockholm.
- Norberg, P. (2001). *Finansmarknadens amoralitet och det kalvinska kyrkorummet – En studie i ekonomisk mentalitet och etik*, EFI, Handelshögskolan i Stockholm.
- Ohmae, K. (1995). *The end of the nation state: The rise of regional economies*, Free Press, New York.
- O'Higgins, E. (2002). "The stakeholder corporation", i Zsolnai, L. (red), *Ethics in the Economy – Handbook of Business Ethics*, 106-133, Peter Lang, Oxford.
- Ohlenschlaeger Madsen, O. Kaiser, K. (2003). "Value creation in the Post-Aquisition Management of Danish Horizontal", working paper, NFF Conference, Reykavik, 14/8-16/8.
- Overholser, G. (2005) "Journalists and the corporate scandals: What happened to the watchdog", i Lorsch, J.W. Berlowitz, L. Zelleke, A. (red), *Restoring trust in American business*, 145-155, American Academy of Arts and Sciences, MIT Press, Cambridge.
- Partnoy, F. (2003). *Infectious greed – How deceit and risk corrupted the financial markets*, Profile Books, London.
- Pentland, B.T. (1999). "Building process theory with narrative: From description to explanation", *Academy of Management Review*, 24:4, 711-724.
- Pfeffer, J. (2005). "Why do bad management theories persist? A comment on Ghosah", *Academy of Management Learning & Education*, 4:1, 96-100.
- Philipson, S. (2004). *Etik och företagskultur - Att leda med värden*, Studentlitteratur, Lund.
- Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*, Macmillan, London
- Potter, J. Wetherell, M. (1987). *Discourse and social psychology: Beyond attitudes and behaviour*, Sage Publications, London.
- Pratten, C. (2001). "Verkstadsindustrin", i Braunerhjelm P. (red), Eliasson, G. Hallberg, M. Pratten, C. Stymne, B. (2001). *Huvudkontoren flyttar ut – Om de svenska huvudkontorens betydelse för tillväxt och välbefinnande*, 113-131, SNS Förlag, Stockholm.
- Pritchett, P. (1985). *After the merger: Managing the shockwaves*, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL.
- Radnitzky, G. (1970). *Contemporary schools of metascience*, Akademiförlaget, Göteborg.
- Rappaport, A. (1986, 1998). *Creating Shareholder Value – A guide for managers and investors*, The Free Press, New York.
- Rebérioux, A. (2002). "European style of corporate governance at the crossroads: The role of worker involvement", *Journal of Common Market Studies*, 40:1, 111-134.

- Rhenman, E. (1964a). *Företagsdemokrati och företagsorganisation – Om organisationsteorins tillämpbarhet i debatten om arbetslivets demokratisering*, SAF/FFI/Norstedts Förlag, Stockholm.
- Rhenman, E. (1964b). *Företaget som ett styrt system*, EFI/Norstedts Förlag, Stockholm.
- Rhenman, E. (1970). *God och dålig företagsledning*, Prisma, Stockholm.
- Rhenman, E. Stymne, B. (1965). *Företagsledning i en föränderlig värld*, Bokförlaget Aldus/Bonniers, Stockholm.
- Ricoeur, P. (1990). *"Hermeneutics and the human sciences. Essays on language, action and interpretation"*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Richardson, L. (2000). "Writing: A method of inquiry", i Denzin, N.K. Lincoln Y.S. (red), *Handbook of qualitative research*, 923-948, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Rosen, M. (1991). "Coming to terms with the field: Understanding and doing organizational ethnography", *Journal of Management Studies*, 28:1, s 1-24.
- Robertson, R. (1992). *Globalisation, social theory and global culture*, Sage Publications, London.
- Rydén, B. (2004). "Börsbolagens finansiella information – värdeskapare eller värdeförstörare?" i Lind, J. Schuster, W. (red), *Redovisningens teori, praktik och pedagogik - En vänbok till Lars Östman*, 109-118, EFI, Handelshögskolan i Stockholm.
- Salzer-Mörling, M. (1998). *Företag som kulturella uttryck*, Academia Adacta AB, Bjärred.
- Salzer-Mörling, M. (2002). "Changing corporate landscapes", i Holmberg, I. Salzer-Mörling, M. Strannegård, L. (red), *Stuck in the future - Tracing the new economy*, 107-134, Bookhouse Publishing, Stockholm.
- Samuelsson, K. (1975). *Företaget och dess relationer – Ekonomi och politik*, Liber, Lund.
- Sandberg, J. (1999). "Konstruktioner av socialkonstruktionism", i Sjöstrand, S-E. Sandberg, J. Tyrstrup, M. (red), *Osynlig företagsledning*, 39-60, EFI, Handelshögskolan i Stockholm.
- Sawatsky, J. (1997). "Intervjuteknik", Utbildning på Pressinstitutet, 12-15 maj.
- Shleifer, A. Vishny, R.W. (1997). "A survey of Corporate Governance", *The Journal of Finance*, 52:2, 737-783.
- Scholte, J.A. (2000). *Globalisation - A critical introduction*, Palgrave, New York.
- Schueth, S. (2003). "Socially Responsible Investing in the United States", *Journal of Business Ethics*, 43, 189-194.
- Schwartz, M.S. (2003). "The ethics of ethical investing", *Journal of Business Ethics*, 43,

Schweiger, D.M. Ivancevich, J.M. Power F. R. (1987). "Executive actions for managing human resources before and after acquisition", *Academy of Management Executive*. 1:2, 127-138.

Searle, J.R. (1995). *The construction of social reality*, Penguin Books, London.

Segerstrom, P. (2003). "Naomi Klein and the anti-globalization movement", i Lundahl. M (red), *Globalization and its enemies*, 121-140, EFI, Handelshögskolan i Stockholm.

Sennett, R. (1998). *The corrosion of character – The personal consequences of work in the new capitalism*, W.W Norton & Company, New York.

Shaw, W.H. (1996). "Business Ethics today: A survey", *Journal of Business Ethics*, 15:5, 489-500.

Simons, L.M. (1999). "Follow the money", *American Journalism Review*, 21:9, 55-68.

Sirover, M.L. (1997). *The synergi trap – How companies lose the acquisition game*, The Free Press, New York.

Sköldberg, K. (1990). *Administrationns poetiska logik - Stilar och stilsförändringar i konsten att organisera*, Studentlitteratur, Lund.

Smircich, L. (1985). "Is the concept of culture a paradigm for understanding organizations and ourselves?", i Frost, P.J. Moore, L.F. Reis Louis, M. Lundberg, C.C. Martin, J. (red), *Organizational Culture*, 55-72, Sage Publications, London.

Smith, A.M. (1998). *Laclau and Mouffe - The radical democratic imaginary*, Routledge, London.

Smith, C.N. (2003). "Corporate Social Responsibility – Whether or how?", *California Management Review*, 45:4, 52-76.

Solomon, R.C. (1992). *Ethics and Excellence – Cooperation and integrity in business*, Oxford University Press, New York.

Sorley M. G. (1998). "The media, the markets and the crash: A consideration of financial press coverage", i Feldman, O. De Landsheer, C. (red), *Politically speaking: A worldwide examination of language used in the public sphere*, Greenwood Press, Westpoint.

SOU 2004:47, *Näringslivet och förtroendet*, 2004, Stockholm.

SOU 2004:130, *Svensk kod för bolagstyrning*, 2004, Stockholm.

Spence, L. (2002). "Is Europe distinctive from America? An overview of business ethics in Europe", i Von Weltzien Hoivik, H. (red), *Moral Leadership in action – Building and sustaining moral competence in European Organizations*, 9-25, Edvard Elgar, Cheltenham, UK.

Stake, R. (2000). "Case Studies", i Denzin, N.K. Lincoln Y.S. (red), *Handbook of qualitative research*, 435-454, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

- Steiger, P.E. (2002). "Not every journalist missed the Enron story", *Nieman Reports*, 56:2, 10-12.
- Sternberg, E. (1994). *Just business - Business Ethics in action*, Oxford University Press, London.
- Sternberg, E. (1997). "The defects of Stakeholder Theory", *Corporate Governance*, 5:1, 3-10.
- Stewart-Allen, A. Denslow, L (2002). *Working with Americans – How to build profitable business relationships*, Pearson Education Limited, London.
- Stewart, G.B. (1991). *The quest for value – The EVA management guide*, Harper Collins Publishers, USA.
- Strandell, A-C. (1998). *Företagsledares syn på näringsklimatet i Sverige*, Nutek, Stockholm.
- Strandell, A-C. (2000). *Företagsledares syn på näringsklimatet i Sverige*, Nutek, Stockholm.
- Strandell, A-C. (2001). *Utlandsägda företag 1999*, S2001:012, ITPS, Stockholm.
- Strandell, A-C. (2005). *Utlandsägda företag 2004*, ITPS 2005:006, Stockholm.
- Strandell, A-C. Löf, P. (2003). *Flytt av huvudkontor – tänkbara orsaker*, ITPS A2003:002.
- Streeten, P. (2001). *Globalisation - Threat or opportunity?*, Copenhagen Business School Press, Köpenhamn.
- Stråth, B. (1998). *Mellan två fonder – LO och den svenska modellen*, Atlas, Uddevalla.
- Styhre, A. (1998). *The pleasure of management ideas – The discursive formation on Kaizen*, Lunds University Press, Lund.
- Stymne, B. (1995). "Eric Rhenman – Nydanare inom svensk företagsekonomi", i Engwall, L. (red), *Föregångare inom företagsekonomi*, 369-394, SNS Förlag, Stockholm.
- Sullivan, R. (2002). "Enron – One step forward or two steps back for effective self-regulation?", *Journal of Corporate Citizenship*, 8, 91-104.
- Sundin, A. Sundquist, S-I. (1996, 2000, 2005). "Styrelser och revisorer i Sveriges börsföretag", DN Ågarservice, Stockholm.
- Svernlöf, C. B:son Blomberg, E. (2003). "Sarbanes-Oxley Act – USA:s hårda svar på redovisningsskandalerna", *Balans* 1/2003.
- Söderström, H.T. (red) Berglöf, E. Holmström, B. Högfeldt, P. Meyersson Milgrom, E.M. (2003). *Ågarmakt och omvandling – Den svenska modellen utmanad*, SNS Förlag, Stockholm.
- Tainio, R. Huolman, M. Pulkkinen. (2001). "The internationalization of capital markets:

- How international institutional investors are restructuring finnish companies”, i G. Kristensen, P.H. Whitley, R. (red), *The multinational firm – Organizing across institutional and national divides*, 153–171, Oxford University Press, Oxford.
- Tainio, R. Huolman, M. Pulkiinen, M. Ali Yrkkö, J. Ylä-Antilla, P. (2003). “Global Investors meet Local managers: Shareholder value in the Finnish Context”, i Djelic, M.L. Quack, S. (red), *Globalisation and institutions: Redefining the rules of the game*, Cheltenham; Edward Elgar.
- Tainio, R. Lilja, K. (2003). “The Finnish business system in transition: Outcomes, actors and influences”, i Czarniawska, B. Sevón, G. (red), *The northern lights – Organisation theory in Scandinavia*, 69-87, Liber, Malmö.
- Tapscott, D. Ticoll, D. (2003). *The naked corporation – How the age of transparency will revolutionize business*, Free Press, New York.
- Tienari, J. Vaara, E. Ainamo, A. (2002). ”The emergence and legitimization of business journalism in Finland”, Paper presented at the Sixth European Business History Congress, Helsingfors.
- Tinbergen, J. (1961). ”Do communist and free economies show converging patterns”?, *Soviet studies*, 12:3, 333-341.
- Tobin, J. (1996). ”A currency transaction tax - Why and how ”, *Open Economies Review*, 7, 493-499.
- Tonge, A. Greer, L. Lawton, A. (2003). ”The Enron story: you can fool some of the people some of the time”, *Business Ethics: A European Review*, 12:1, 4-22.
- Trollestad, C. (2000). *Etik & organisationskultur - Att skapa en gemensam värdegrund*, Svenska förlaget, Stockholm.
- Turner, Jackson, F. (1920, 1996). *The frontier in American history*, Dover Publications, New York.
- Ulrich, P. (2002). ”Ethics and Economics”, i Zsolnai, L. (red), *Ethics in the Economy*, 9-37, Peter Lang, Oxford.
- UNCTAD, (2005). “World Investment Report 2005 – Transnational corporations and the internationalization of R&D”, United Nations, New York.
- UNCTAD, (2004). “World Investment Report 2004 – The shift towards services”, United Nations, New York.
- UNCTAD, (2001). ”World investment report 2001 - Promoting linkages”, United Nations, New York.
- Vaara, E. (2001). “Role-bound actors in corporate combinations: A sociopolitical perspective on post-merger change processes”, *Scandinavian Journal of Management*, 17, 481-509.
- Vaara, E. Tienari, J. (2002). “Justification, legitimization and naturalization of acquisitions: A critical discourse analysis of media texts”, *Organization*, 9:2, 275-304.
- Wacziarg, R. Welch, K.H. (2003). *Trade liberalization and Growth: New Evidence*,

Nov, Stanford University and NBER.

van Luijk, H. (1994). "Business Ethics: The field and its importance", i Harvey, B. (red), *Business Ethics - A European approach*, 12-31, Prentice Hall, London.

van Luijk, H. (2002). "Business Ethics in Europe: a tale of two efforts", i Frederick, R.E. (red), *A companion to Business Ethics*, 280-289, Blackwell Publishing, Malden, MA.

van Maanen, J. (1988). *Tales of the field – On writing ethnography*, The University of Chicago Press, Chicago.

Weber, M. (1930, 1992). *The protestant ethic and the spirit of capitalism*, Routledge, London.

Welles, C. (1991). "Economics and Business Reporting", i Kluge, P.H. (red), *The Columbia Knight-Bagehot guide to economics and business journalism*, xiii-xxi, Columbia University Press, New York.

Whitley, R. (2001). "How and why are international firms different? – The consequences of cross-border managerial coordination for firm characteristics and behaviour", i Morgan, G. Kristensen, P.H. Whitley, R. (red), *The multinational firm – Organizing across institutional and national divides*, 27–68, Oxford University Press, Oxford.

Williamson, O.E. (1992). "Markets, hierarchies, and the modern corporation – An unfolding perspective", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 17:3, 335-352.

Winther Jörgensen, M. Philips, L. (2000). *Diskursanalys som teori och metod*, Studentlitteratur, Lund.

Vitols, S. Casper, S. Soskice, D. Woolcock, S. (1997). *Corporate Governance in large British and German Companies: Comparative institutional advantage or competing for best practice*, Anglo-German Foundation, London.

Vogel, D. (1992). "The globalization of Business Ethics: Why America remains distinctive", *California Management Review*, 35:1, 30-49.

Yin, R. (1984, 1994). *Case study research - Design and methods*, Sage Publications, London.

Zander, L. (1997). *The Licence to Lead – An 18 country study of the relationship between employees' preferences regarding interpersonal leadership and national culture*, EFI, Handelshögskolan i Stockholm.

Zander, L. (2002). "Kulturella föräldrar och syskon – Funderingar kring sambandet mellan företagskultur och nationell kultur", *Ledmotiv*, 2002:1, CASL, Handelshögskolan i Stockholm.

Zander, U. (2002). "When Muhammed goes to the mountain: Globalization, cathedrals of modernity and a new world in order", i Havila, V. Forsgren, M. Håkansson H. (red), "Critical perspectives on internationalisation", 153-177, Pergamon, Amsterdam.

Zsolnai, L. (red). (1998). *The European difference: Business Ethics in the Community of*

- European Management Schools*, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Zsolnai, L. (red), (2002). *Ethics in the Economy*, Peter Lang, Oxford.
- Ödman, P-J. (1994). *Tolkning, förståelse, vetande – Hermeneutik i teori och praktik*, Norstedts Förlag, Stockholm.
- Ödman, P-J. (2003). "Hermeneutik och forskningspraktik", i Gustavsson, B. (red), *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*, 71-93, Studentlitteratur, Lund.
- Öhlander, M. (1999). "Deltagande observation" i Kaijser, L. Öhlander, M. (red), *Etnologiskt fältarbete*, 73-88, Studentlitteratur, Lund.
- Östman, L. (1993). "De vertikala och horisontella styrprocessernas betydelse för den ekonomiska effektiviteten", i Samuelson, L.A. Östman, L. (red), *Redovisningens roller*, 220-236, EFI, Handelshögskolan i Stockholm.
- Östman, L. (2004). "Föreläsning Handelshögskolan i Stockholm", Maj.
- Östman, L. (2005). "Styrning på distans", i Lind, J. Nilsson, G. (red), *Ekonomistyrningens metoder, sammanhang och utveckling – En vänbok till Lars A Samuelson*, 251-268, EFI, Handelshögskolan i Stockholm.

BILAGA 1 KÄLLOR

DOKUMENT:

Årsredovisningar
Personaltidningar
Presentationer och broschyrer
Pressmeddelanden
Intern dokument, organisationsskisser och brev till anställda.
Tidningsartiklar
Hemsidor
Tidigare publicerade hemsidor

FÖRETAGSBESÖK:

Internet AB

Stockholmskontor 1
Stockholmskontor 2

Konsultföretaget

Stockholmskontor
Anläggningen i Småstaden
Globalkonsults Londonkontor

Skogsföretaget

Stockholmskontoret
Internationella kontoret i London
Gamla huvudkontoret i Bruksorten
Pappersbruk i Mellansverige
Intskog North America huvudkontor
Intskog North America pappersbruk

Elektronikföretaget

Huvudkontoret i Industristaden
Anläggningen i Lokalorten
Amtronics huvudkontor i Minnesota

INTERVJUPERSONER

Antal intervjuer med denne

Skogsföretaget

Toppchef	1
Toppchef	5
Toppchef	1
Toppchef	1
Toppchef, Sverige	1
Finländsk toppchef	1
Finländsk toppchef	1
Toppchef, Sverige	1
Toppchef, USA	1
Mellanche, USA	1
Hög fackföreningsman	1
Mellanche Sverige	1
Mellanche Sverige	1
Mellanche Sverige	1

Elektronikföretaget

Toppchef	1
Amerikansk toppchef	2
Mellanche	1
Mellanche	1
Mellanche	2
Mellanche	2
Mellanche	1
Medarbetare, utveckling	1
Administrativt anställd	1
F.d. medarbetare	1

Konsultföretaget

Toppchef	2
Toppchef	1
Mellanche och konsult	1
Mellanche och konsult	1
Mellanche	1
Mellanche	1
Konsult	2
Konsult	1
Konsult	1
Brittisk konsult	1
Konsult	1
Administrativt anställd	1
F.d. konsult	1

F.d. medarbetare	1
Seniorkonsult	1

Internet AB

Managementkonsult	1
Projektledare	2
Kreatör	1
Kreatör	1
Administrativt anställd	1
F.d. toppchef	1
F.d. projektledare	1
F.d. kommunikatör	1

BILAGA 2

GRUNDLÄGGANDE INTERVJUGUIDE

(Varieras något gång från gång beroende på företag och situation. Följdfrågor gör att intervjun utvecklas olika)

Uppvärmning

Garanterar anonymitet.

Kan du berätta lite om dig själv, vad du gör nu och vad du har arbetat med tidigare?

Fri berättelse

Hur skulle du vilja beskriva din tid på företaget?

Vilka förändringar har märkts på företaget sedan förvärvet/fusionen?

(Följdfrågor)

Precisering

Varför genomfördes fusionen/förvärvet?

Vad var din egen roll?

Vilka var de största hindren?

Vad kunde ha gjorts annorlunda?

Reaktioner

Vilka konkreta förändringar märks idag på företaget jämfört med tidigare?

Hur presenterades nyheten om det nya utländska ägandet?

Hur togs beskedet om det nya utländska ägandet emot?

Hur reagerade du själv när du fick beskedet?

Vilka positiva och negativa reaktioner gav det upphov till?

Vilken strategi fanns det från ledningens sida för en integration?

I vilken utsträckning ställdes det andra krav på personalen jämfört med tidigare? Vilka?

Vilka saker krockade mellan det svenska och det utländska?

Uppstod konflikter? Av vilket slag?

Hur påverkades de anställdas inflytande?

Hur förändrades relationer till leverantörer och kunder?

I vilken utsträckning har belöningssystemen ändrats?

Hur har folk i lokalsamhället reagerat?

(Följdfrågor)

Aktiemarknadens påverkan

Vad betyder det för er att ni tillhör en börsnoterad koncern?
Hur påverkas ni av vad som händer med er aktie på aktiemarknaden?
Vad säger ni till varandra om det?
Hur påverkas rapporteringsrutiner?
Hur påverkas kunder och leverantörer?

(Följdfrågor)

Kultur

Beskriv kulturen på företaget.
Finns det subkulturer? Vilka?
Hur arbetar företaget för att skapa en viss kultur?
Hur skiljde sig kulturen mellan företagen?
Hur hanterade ni detta?

(Följdfrågor)

Etik och värderingar

Vad innebär det att vara framgångsrik i företaget?
Vilka personliga egenskaper är viktiga att ha för att kunna fungera på företaget?
Vad finns det för beteenden som inte skulle accepteras i ett sådant här företag?
Vilka beteenden anses vara oetiska i förhållande till andra, t.ex. kunder och leverantörer?
Vilken attityd har man mot kunderna? Mot andra intressenter?
I vilken utsträckning har denna förändrats sedan företaget togs över?

På vilket sätt umgås man på företaget?
Vad förväntas av de anställda?
Finns det några föredömen för hur man ska vara som anställd?
Hur försöker företaget att motivera sina anställda?
Hur har detta förändrats efter övertagandet?
Vad är det som gör att du tycker det är värt att jobba kvar här på företaget?
I vilken utsträckning har din inställning vad gäller det förändrats efter övertagandet?

Kontroll

Du sade så här... menade du då...
Du sade så här..., vad menade du med det?

Avrundning

Hur skulle du beskriva skillnaden mellan företaget och andra i branschen?
Vad skiljer ett bra företag från ett sämre i branschen?
Vad tror du kommer hända i branschen nu?

Avslutning

EFI – Ekonomiska Forskningsinstitutet

En förteckning över EFI:s samtliga publikationer finns på www.hhs.se/efi

Böcker och avhandlingar är publicerade på det språk som anges av titeln.

Alla beställningar skickas via e-post till: EFI.Publications@hhs.se

Publikationer sedan år 2001

2006

Böcker

Wijkström, Filip och Torbjörn Einarsson. *Från nationalstat till näringsliv? Det civila samhällets organisationsliv i förändring.*

Avhandlingar

Gaspar, Raquel M. *Credit Risk and Forward Price Models.*

Kling, Ragnar. *Developing Product Development in Times of Brutal Change.*

Langenskiöld, Sophie. *Peer Influence on Smoking: Causation or Correlation?*

Meitz, Mika. *Five Contributions to Econometric Theory and the Econometrics of Ultra-High-Frequency Data.*

Wilander, Fredrik. *Essays on Exchange Rates and Prices.*

2005

Böcker

Andersson, Per, Susanne Hertz and Susanne Sweet (eds). *Perspectives on market networks – boundaries and new connections.*

Charpentier, Claes. *IT inom omsorgen. Förväntade effekter av införande av IT-system för utförarna inom äldre- och handikappomsorgen.*

Dembrower, Maria. *Entreprenörskap i industriella nätverk.*

Lind, Johnny och Göran Nilsson (redaktörer). *Ekonomistyrningens metoder, sammanhang och utveckling – En vänbok till Lars A Samuelson.*

Samuelson, Lars A. *Organizational governance and control – a summary of research in the Swedish society.*

Avhandlingar

Andersson, Martin. *Making a Difference – Project Result Improvement in Organizations.*

Arvidsson, Per. *Styrning med belöningsystem – Två fallstudier om effekter av belöningsystem som styrmedel.*

Bems, Rudolfs. *Essays in International Macroeconomics.*

Berg-Suurwee, Ulrika. *Nya trender, nya nämnder – effekter av en stadsdelsnämndsreform inom kultur och fritid.*

Björkman, Hans. *Learning from members – Tools for strategic positioning and service innovation in trade unions.*

Bodnaruk, Andriy. *Essays in Empirical Corporate Finance and Portfolio Choice.*

Clapham, Eric. *Essays in Real Estate Finance.*

Dareblom, Jeanette. *Prat, politik och praktik – Om individers möten med strukturer i en kommunal satsning på kvinnors företagande.*

Fromm, Jana. *Risk Denial and Neglect: Studies in Risk Perception.*

- Hjelström, Anja. *Understanding International Accounting Standard Setting – A Case Study of IAS 12, Accounting for Deferred Tax.*
- Hortlund, Per. *Studies on Swedish Banking 1870-2001.*
- Langenskiöld, Sophie. *Peer Influence on Smoking: Causation or Correlation?*
- Lindahl, Therese. *Strategic and Environmental Uncertainty in Social Dilemmas.*
- Linnarsson, Håkan. *Alliance for Innovation. A structural perspective on new business development in cooperative ventures.*
- Madestam, Andreas. *Developing Credit Markets*
- Nilsson, Roland. *The Market Impact of Short-Sale Constraints.*
- Nordfält, Jens. *Is consumer decision-making out of control? Non-conscious influences on the consumer decision-making process for fast moving consumer goods.*
- Nordin, Fredrik. *Externalising Services – Walking a Tightrope between Industrial and Service Logics.*
- Parmler, Johan. *Essays in Empirical Asset Pricing.*
- Simbanegavi, Witness. *Price Discrimination, Advertising and Competition.*
- Thodenius, Björn. *Användning av ledningsinformationssystem: en longitudinell studie av svenska storföretag.*
- Tolis, Christofer. *Framing the Business – Business Modelling for Business Development.*
- Östberg, Per. *Corporate Disclosure and Investor Recognition.*

2004

Böcker

- Ahrne, Göran och Nils Brunsson (red). *Regelexplosionen.*
- Lind, Johnny. *Strategi och ekonomistyrning. En studie av sambanden mellan concernstrategi, affärsstrategi och ekonomistyrning.*
- Lind, Johnny och Walter Schuster (red). *Redovisningens teori, praktik och pedagogik. En vänbok till Lars Östman.*
- Sevón, Guje och Lennart Sjöberg (red). *Emotioner och värderingar i näringslivet.* EFIs Årsbok 2004.
- Wijkström, Filip and Stefan Einarsson. *Foundations in Sweden – Their scope, roles and visions.*

Avhandlingar

- Anderson, Anders. *Essays in Behavioral Finance.*
- Balsvik, Gudrun. *Information Technology Users: Studies of Self-Efficacy and Creativity among Swedish Newspaper Journalists.*
- Blix, Magnus. *Essays in Mathematical Finance – Modelling the Futures Price.*
- González Gómez, Andrés. *Nonlinear dynamics and smooth transition models.*
- Grönqvist, Erik. *Selection and Moral Hazard in Health Insurance: Taking Contract Theory to the Data.*
- Ivarsson Westerberg, Anders. *Papperspolisen – varför ökar administrationen i moderna organisationer.*
- Jutterström, Mats. *Att påverka beslut – företag i EUs regelsättande.*
- Jönsson, Kristian. *Macroeconomic Aspects of Capital Flows to Small Open Economies in Transition.*
- Larsson, Pär. *Förändringens villkor. En studie av organisatoriskt lärande och förändring inom skolan.*
- Lagerwall, Björn. *Empirical Studies of Portfolio Choice and Asset Prices.*
- Malmsten, Hans. *Properties and Evaluation of Volatility Models.*
- Marshall, Cassandra. *Dating for Innovation. Creating and Recognizing Opportunities through Collaborative Interorganizational Relationships in Fluid Environments.*

EFI, Ekonomiska Forskningsinstitutet. Publikationer sedan 2001

- Mattsson, Susanna. *På gränsen mellan ordning och oordning – tingens betydelse vid marknadsombildningar. En studie av svenska postväsendets ombildning under 1990-talet.*
- Nilsson, Charlotte. *Studies in Environmental Economics: Numerical Analysis of Greenhouse Gas Policies.*
- Nilsson, Hans. *Medborgaren i styrsystemet – beskrivning av VAD och HUR i styrning av kommunal verksamhet.*
- Nystedt, Jens. *Competition, Regulation and Integration in International Financial Markets.*
- Pajuste, Anete. *Corporate Governance and Controlling Shareholders.*
- Richtnér, Anders. *Balancing Knowledge Creation. Organizational Slack and Knowledge Creation in Product Development.*
- Salabasis, Mickael. *Bayesian Time Series and Panel Models – Unit Roots, Dynamics and Random Effects.*
- Sandberg, Rickard. *Testing the Unit Root Hypothesis in Nonlinear Time Series and Panel Models.*
- Skallsjö, Sven. *Essays on Term Structure and Monetary Policy.*
- Strikholm, Birgit. *Essays on Nonlinear Time Series Modelling and Hypothesis Testing.*
- Söderström, John. *Från Produkt till Tjänst. Utveckling av affärs- och miljöstrategier i produktorienterade företag.*
- Talia, Krim. *The Scandinavian Currency Union, 1873–1924 – Studies in Monetary Integration and Disintegration.*

2003

Böcker

- Lundahl, Mats (editor). *Globalization and Its Enemies.* EFIs Årsbok 2003.
- Sundgren, Bo, Pär Mårtensson, Magnus Mähring and Kristina Nilsson (editors). *Exploring Patterns in Information Management. Concepts and Perspectives for Understanding IT-Related Change.*

Avhandlingar

- Andersson, Henrik. *Valuation and Hedging of Long-Term Asset-Linked Contracts.*
- Bergman, Malin. *Essays on Human Capital and Wage Formation.*
- Damsgaard, Niclas. *Deregulation and Regulation of Electricity Markets.*
- Eklund, Bruno. *Four Contributions to Statistical Inference in Econometrics.*
- Hakkala, Katariina. *Essays on Restructuring and Production Decisions in Multi-Plant Firms.*
- Holgersson, Charlotte. *Rekrytering av företagsledare. En studie i homosocialitet.*
- Ivaschenko, Iryna. *Essays on Corporate Risk, U.S. Business Cycles, International Spillovers of Stock Returns, and Dual Listing.*
- Lange, Fredrik. *Brand Choice in Goal-derived Categories – What are the Determinants?*
- Le Coq, Chloé. *Quantity Choices and Market Power in Electricity Market.*
- Magnusson, Peter R. *Customer-Oriented Product Development – Experiments Involving Users in Service Innovation.*
- Meisiek, Stefan. *Beyond the Emotional Work Event Social Sharing of Emotion in Organizations.*
- Mårtensson, Anders. *Managing Mission-Critical IT in the Financial Industry.*
- Nilsson, Göran. *Processorientering och styrning – Regler, mål eller värderingar?*
- Sandberg, Robert. *Corporate Consulting for Customer Solutions Bridging Diverging Business Logics.*
- Sturluson, Jon Thor. *Topics in the Industrial Organization of Electricity Markets.*
- Tillberg, Ulrika. *Ledarskap och samarbete – En jämförande fallstudie i tre skolor.*
- Waldenström, Daniel. *Essays in Historical Finance.*
- Wallén, Ulrika. *Effektivitet i grundskolan i anslutning till en stadsdelsnämndsreform.*

Ögren, Anders. *Empirical Studies in Money, Credit and Banking – The Swedish Credit Market in Transition under the Silver and the Gold Standards, 1834–1913.*

2002

Böcker

Schuster, Walter. *Företagets Valutarisk – En studie av horisontella och vertikala styrprocesser.*

Sjöstrand, Sven-Erik och Pernilla Petrelius. *Rekrytering av koncernstyrelsen – Nomineringsförfaranden och styrelsesammansättning med fokus på kvinnors ställning och möjligheter.* EFI/SNS Förlag

Löwstedt, Jan och Bengt Stymne (red). *Scener ur ett företag – Organiseringsteori för kunskapssamhället.* EFIs Årsbok 2002. EFI/Studentlitteratur.

Avhandlingar

Barinaga, Ester. *Levelling Vagueness – A Study of Cultural Diversity in an International Project Group.*

Berglund, Johan. *De otillräckliga – En studie av personalspecialisternas kamp för erkännande och status.*

Bolander, Pernilla. *Anställningsbilder och rekryteringsbeslut.*

Damjanovic, Tatiana. *Essays in Public Finance.*

Ekman, Mattias. *Studies in Health Economics – Modelling and Data Analysis of Costs and Survival.*

Heyman, Fredrik. *Empirical Studies on Wages, Firm Performance and Job Turnover.*

Kallifatides, Markus. *Modern företagsledning och omoderna företagsledare.*

Kaplan, Michael. *Acquisition of Electronic Commerce Capability – The Cases of Compaq and Dell in Sweden.*

Mähring, Magnus. *IT Project Governance.*

Nilsson, Mattias. *Essays in Empirical Corporate Finance and Governance.*

Schenkel, Andrew. *Communities of Practice or Communities of Discipline – Managing Deviations at the Øresund Bridge.*

Skogsvik, Stina. *Redovisningsmått, värder relevans och informationseffektivitet.*

Sundén, David. *The Dynamics of Pension Reform.*

Ternström, Ingela. *The Management of Common-Pool Resources – Theoretical Essays and Empirical Evidence.*

Tullberg, Jan. *Reciprocitet – Etiska normer och praktiskt samarbete.*

Westling, Gunnar. *Balancing Innovation and Control – The Role of Face-to-face Meetings in Complex Product Development Projects.*

Viklund, Mattias. *Risk Policy – Trust, Risk Perception, and Attitudes.*

Vlachos, Jonas. *Risk Matters – Studies in Finance, Trade and Politics.*