Koncernföretaget

EFI, EKONOMISKA FORSKNINGSINSTITUTET

Handelshögskolan i Stockholm

Adress: Sveavägen 65, Box 6501, 113 83 Stockholm. Tel. 08-736 90 00

* grundades år 1929

* är en vetenskaplig forskningsinstitution vid Handelshögskolan i Stockholm

* bedriver teoretisk och empirisk forskning inom företagsekonomins och samhällsekonomins olika områden och ger i samband därmed avancerad utbildning

* söker välja forskningsobjekt efter forskningsområdenas behov av teoretisk och praktisk vidareutveckling, projektens metodologiska intresse samt problemställningarnas generalitet

* offentliggör alla forskningsresultat; detta sker i institutets skriftserier och seminarier, genom tidskriftsartiklar samt via undervisning vid Handelshögskolan och annorstädes samt ofta också i artikelform

* består av ett 100-tal forskare, främst ekonomer men också psykologer, sociologer och statistiker

* har organiserat sin forskningsverksamhet i följande sektioner och fristående program

A	Arbetslivs- och företagsledningsfrågor
B	Redovisning och finansiering
C	Kostnads- intäktsanalys
D	Distributionsekonomi, strukturekonomi och marknadspolitik
ES	Ekonomisk statistik
FI	Finansiell ekonomi
F	Förvaltningsekonomi
I	Ekonomisk informationsbehandling
IEG	Internationell ekonomi och geografi
P	Ekonomisk psykologi
S	Samhällsekonomi
PMO	Forskningsprogrammet människa och organisation
FDR	Fonden för handels- och distributionsforskning
CFR	Centrum för riskforskning

Ytterligare information om EFI:s pågående forskning och publicerade forskningsrapporter återfinns i institutets projektkatalog, som kan rekvireras direkt från EFI.

Koncernföretaget

Ägarorganisation eller organisation för ägare?

En studie av hur ägarkontroll omformas i en svensk koncern.

Björn Larsson

HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM

EFI, EKONOMISKA
FORSKNINGSINSTITUTET

Akademisk avhandling för erhållande av
ekonomie doktorsexamen vid Handelshögskolan
i Stockholm 1989

© EFI och författaren
© Framsidesteckning. Jan Sternkvist, tidningen Arbetet.
ISBN 91-7258-288-X
UDK 651.11
334.72
Gotab Stockholm 1989

Företal

Föreliggande arbete utgör resultatet av ett forskningsprojekt som bedrivits vid Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.

Som brukligt är vid Ekonomiska Forskningsinstitutet har författaren haft full frihet att självständigt utforma projekt- och resultatredovisning.

Institutet är tacksamt för det finansiella stöd som möjliggjort projektets genomförande.

Stockholm i juli 1989

Lars-Gunnar Mattsson
Institutets chef

Sven-Erik Sjöstrand
Chef för sektionen för
Arbetslivs- och företagsledningsfrågor

Förord

Jag har fått inspiration och stöd för att genomföra denna studie från många håll. Professor Sven-Erik Sjöstrand har varit min huvudhandledare liksom entusiastiske pådrivare under forskningsarbetets kritiska faser. I projektets slutskede har även professorerna Bengt Stymne och Torger Reve kritiskt granskat manuskriptet. Arbetsmiljöfonden har på ett generöst sätt bidragit till studiens finansiering.

I mitt fallföretag ställde ägare, styrelse, koncern- och bolagsledning helhjärtat upp för att förmedla sin verklighet av ett komplext och omtumlande förändringsförlopp.

Rapporten antog sin nuvarande form under en lärorik tid vid Yale University, USA. Tack vare stöd från Knut och Alice Wallenbergs forskningsstiftelse kunde jag koncentrera mig på forskningsuppgiften i en stimulerande vetenskaplig miljö. Professorerna Oliver E Williamson och Charles Perrow präglade var sin del av forskningsområdet "Economics of Organization" och delade frikostigt med sig av tid och kunnande.

Mina forskarkolleger vid A-sektionen har på olika sätt stött mitt arbete. Jag vill särskilt nämna Ingalill Holmberg, Mats Tyrstrup och Anders Lundgren som under projektets gång på ett ovärderligt sätt givit mig nya insikter och uppslag liksom avfärdat mindre genomtänkta vägval. Susanna Söderström har trollat fram figurer och tabeller. Kvarvarande brister ansvarar ingen annan än jag själv för.

Under forskningsarbetet har jag mött kolleger som visat ett genuint intresse för ägarkontrollfrågor. Dan Andersson lät mig få föra pennan och analysera hans samtal med olika ägarrepresentanter. Ett arbete som sedermera blivit en delstudie i detta projekt. Vid industridepartementet har Per Tegnér och hans medarbetare sökt lära ut den handfasta sidan av ägarrepresentantens vedermödor, liksom visat ett oändligt tålamod under studiens avslutningsskede.

Rune Castenäs och Rolf Linné har alltid funnits till hands för att moraliskt, praktiskt och finansiellt stödja mina forskarplaner. Avslutningsvis vill jag tacka Josefin för hennes entusiastiska utforskande av sin egen omvärld, liksom hängivna anspråk på sina föräldrars tid, som både gett mig inspiration och möjlighet att sätta punkt för detta arbete.

Stockholm i juli 1989

Björn Larsson

Referensram med introduktion

1. Introduktion

1.1 **Studiens syfte och forskningsfrågor** (2)

1.1.1 Preliminära (hypo)teser om ägarkontroll
1.1.2 Kopplingen till lagstiftningen

1.2 **Problematisering** (4)

1.2.1 Forskningsproblemet 'kontroll'
1.2.2 Ägarkontroll som teoretiskt problem
1.2.3 Ägarkontroll som empiriskt problem

1.3 **Uppläggning av studien** (12)

1.3.1 Referensram
1.3.2 Huvudstudie
1.3.3 Analys i teman

1.4 **Metod** (18)

1.4.1 Tillvägagångssätt
1.4.2 Vetenskapligt syfte
1.4.3 Datagenerering
1.4.4 Fallmetoden
1.4.5 Dataanalys och presentation.
1.4.6 Urvalskriterier
1.4.7 Intervjuteknik

2. Ägarkontrollens förutsättningar och effekter. En referensram.

2.1 **Ägarkoncentration och företagets effektivitet** (31)

2.1.1 Ägarkoncentration förbättrar effektiviteten
2.1.2 Ägarkoncentration har ingen effektivitetseffekt
2.1.3 Analys av den yttre kontrollänken samt forskningsfråga 1

2.2 **Organisationsform och företagets effektivitet** (48)

2.2.1 Organisationsform substituterar ägarkontroll
2.2.2 Ägarinstitution substituerar organisationsform
2.2.3 Analys av den inre kontrollänken samt forskningsfråga 2

2.3. **Ägarinstitutioners egenskaper** (59)

2.3.1 Kapitaltillflöde från tyska banker
2.3.2 Företagspirater och konglomerat - en amerikansk marknadsmodell
2.3.3 Riskreduktion i japanska industrigrupper
2.3.4 Social kontroll i svenska ägarfamiljer
2.3.5 Analys av den interorganisatoriska kontrollänken

2.4 **Summering av referensramen** (72)

Huvudstudie - den yttre kontrollänken

3. Disciplinär kontroll av företaget

3.1 **Ägarkontraktets struktur** (76)

3.1.1 Kontroll av kontrollören. En produktionsbestämd ägarkontroll
3.1.2 Kontroll av specialiserade tillgångar. En personbestämd ägarkontroll
3.1.3 Kontroll av aktiebolaget. En kapitalbestämd ägarkontroll

3.2 **Kontrollmarknadernas processer** (93)

3.2.1 Marknaden för slutprodukter
3.2.2 Marknaden för företagsledare
3.2.3 Marknaden för riskkapital

3.3 **Summering av det första teorikapitlet** (101)

3.4 **Empirisk inledning**
med beskrivning av det initiala kontrollproblemet i 'Företaget.'

3.5 **Kontrollmarknadernas funktionssätt** (106)

3.5.1 Slutmarknadens informationsprocess
3.5.2 Kapitalmarknadens budgivningsprocess
3.5.3 Företagsledarmarknadens urvalsprocess

3.6 **Analys av kontrollmarknadernas funktionssätt** (114)

3.7 **Ägarkontraktets utformning** (121)

3.7.1 Ett sekventiellt finansieringskontrakt
3.7.2 Ett internt auktoritetskontrakt
3.7.3 Ett lokalt samhällskontrakt

3.8 **Analys av ägarkontraktets utformning** (126)

Huvudstudie - den inre kontrollänken

4. Kontroll via övervakningsstruktur (131)

4.1 Funktionsstrukturen stödjer specialisering
4.2 Divisionsstrukturen stödjer konkurrens
4.3 Koncernstrukturen stödjer självständighet

4.4 Summering av det andra teorikapitlet (148)

4.5 **Empirisk inledning** (151)
med det sekundära kontrollproblemet i 'Företaget'

4.5.1 Tre organisatoriska utvecklingssteg
4.5.2 Ett moderbolagsperspektiv
4.5.3 Ett dotterbolagsperspektiv.

4.6 Analys av övervakningsstrukturens utformning. (162)

5. Aktivering av kontrollmekanismer (168)

5.1 Priser lagrad i siffror
5.2 Regler lagrad i text
5.3 Praxis lagrad i kunskap

5.4 Summering av det tredje teorikapitlet (177)

5.5 **Empirisk inledning** (179)
med de kvarvarande kontrollproblemen i 'Företaget'

5.5.1 Dotterbolag Kärnan -kapitalmarknadskontroll
5.5.2 Dotterbolag Teknik - kompetenskontroll
5.5.3 Dotterbolag Snurr - ledningskontroll
5.5.4 Dotterbolag Relaterad - extern slutmarknadskontroll
5.5.5 Dotterbolag Service - intern slutmarknadskontroll

5.6 Analys av kontrollmekanismernas aktivering (190)

6. Ledningens kontrollstrategier (195)

6.1 Handlingskontrollens deltagande
6.2 Resultatkontrollens kvantifiering
6.3 Urvalskontrollens selektering

6.4 Summering av det fjärde teorikapitlet (206)

6.5 **Empirisk inledning** (208)
med de återstående kontrollproblemen i 'Företaget'

6.5.1 Handlingskontrollens repertoar
6.5.2 Resultatkontrollens reaktivitet
6.5.3 Urvalskontrollens återinförande

6.6 Analys av ledningens val av kontrollstrategier (224)

Avslutning samt bilagor

7. Analys av ägarkontrollens utformning (230)

7.1 **Makroteman** (232)

7.1.1 Arena och institutionell logik för ägarkontroll.
Föreligger svenska särdrag ?
7.1.2 Övervakningsstrukturens samspel med ägarkontroll.
Är strukturen komplement snarare än substitut i Sverige ?

7.2 **Mikroteman** (244)

7.2.1 Ägarkontrollens sekvenser
Sker fokus mot inflödeskontroll ?
7.2.2 Ägarkontrollens tidssikt
Särskiljs finans- och kompetenskapital ?
7.2.3 Ägarkontrollens situationer
Är (pro)aktiva ägare ett undantag ?

8. En summering (256)

8.1 **Några empiriska slutsatser** (256)
8.2 **Några praktiska implikationer** (260)
8.3 **Några teoretiska reflektioner** (261)
8.4 **Några förslag till fortsatt forskning** (263)

8.4.1 Vem skall vara kontrollör ?
8.4.2 Vad betyder status och imitation för effektiviteten ?
8.4.3 Hur gör decentralisering 'dolda handlingar' synliga ?
8.5 **Summary in english** (270)

Bilaga 1 Koncernfenomenets utveckling
Några bidrag från historiska, ekonomiska, legala, fiskala samt empiriska kunskapskällor

1. **Inledning** (275)
1.1 En tillbakablick på koncernfenomenet

2 **En definition av koncernen** (278)
2.1 Ett ekonomiskt koncernbegrepp
2.2 Ett legalt koncernbegrepp
2.3 Ett fiskalt koncernbegrepp

3. **Koncernorganisationens ägargränser** (287)
3.1 Koncernorganisation i börsföretag

Bilaga 2 Ägares handlingslogik (296)
Resultatet av en empirisk delstudie

1. **En sammanfattning** (296)
1.1 Ägares betoning av utträde (exit)
1.2 Ägares betoning av långsiktighet (loyalty)
1.3 Ägares betoning av röstaktivering (voice)

Bilaga 3 Fråge- och intervjuguide (300)

Referenser (303) - *Index författare* (315) - *Index ämnesord* (319)

Tabellöversikt

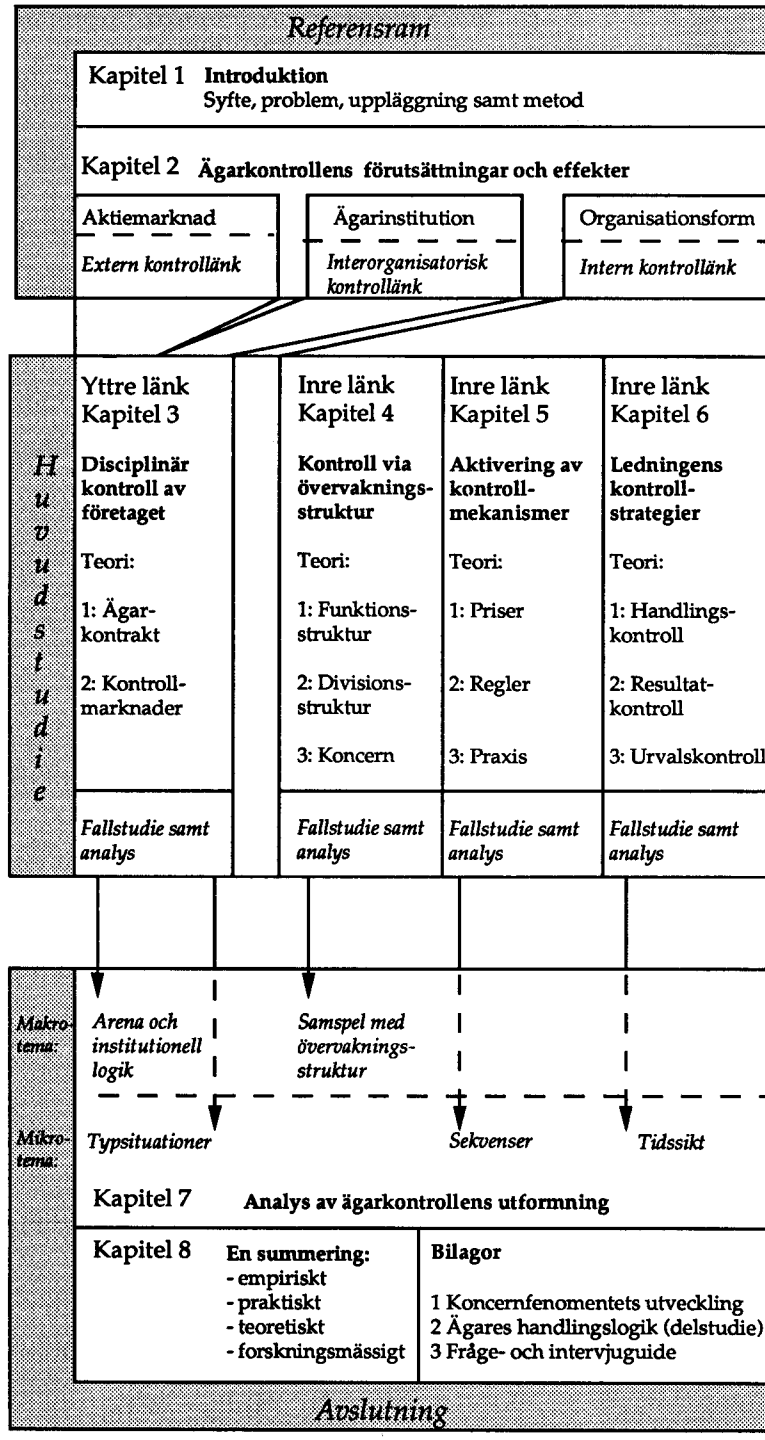
Tabell 1	Empirisk bakgrund till fallstudiens urval.	29
Tabell 2	Urvalet av 'Företaget' i fallstudien.	29
Tabell 3	Sambandet mellan ägarkoncentration och effektivitet. En sammanfattning av fjorton studier.	44
Tabell 4	Jämförelse av total kapitalkostnad mellan Japan och USA.	64
Tabell 5	Förändring i aktiepris i samband med övertagande.	100
Tabell 6	Utvecklingen av finansiella mått i 'Företaget' under perioden kring ägarskiftet.	107
Tabell 7	Belöningssystemets relativa påverkan på U- och M-formen.	142
Tabell 8	En jämförelse av det svenska aktieägandet mellan olika typer av institutioner och studiens referensländer.	235
Tabell 9	Ägarinstitutioners handlingslogik på den svenska aktiemarknaden.	238
Tabell 10	Andel voice-logik på aktiemarknaden i respektive land.	238
Tabell 11	En jämförelse mellan ägande och kontroll på den svenska aktiemarknaden.	240

Figuröversikt

Figur 1	Kontrollproblemets teoretiska utveckling.	9
Figur 2	Det initiala forskningsläget.	13
Figur 3	Det analyserade forskningsläget.	13
Figur 4	Det vidareutvecklade forskningsläget, två forskningsfrågor stödjer huvudstudiens syfte.	14
Figur 5	Huvudstudiens uppläggning och innehåll.	15
Figur 6	En sammanfattning av studiens metodologiska tillvägagångssätt.	20
Figur 7	Den ideala forskningscykeln.	21
Figur 8	Studiens relation till 'forskningscykeln'.	22
Figur 9	Ägarkoncentrationens styrka i förhållande till olika externa effektivitetskällor och företagets resursstadier.	47
Figur 10	Den anglo-saxiska situationen med M-formen som ett substitut till ägarkoncentration.	53
Figur 11	Ägarinstitution som ett substitut till organisationsform.	58
Figur 12	En jämförelse mellan fyra olika ägarinstitutioner.	69
Figur 13	Den första ägarrollens tre uppgifter relaterad till företagets resursstadier.	70
Figur 14	En jämförelse mellan fyra ägarinstitutioner och aktiemarknaden.	71
Figur 15	Disposition av kapitel 3 samt de två kommande avsnittens inbördes förhållande.	76
Figur 16	Styrelseledamöternas gemensamma styrelseuppdrag.	112
Figur 17	De olika kontrollmarknadernas aktiviteter i samband med ägarförändringen.	115
Figur 18	Indikationer på en marknad för företagsutvärdering vid sidan av de tre kontrollmarknaderna.	121
Figur 19	Det disciplinära synsättets lösning på det initiala kontrollproblemet i 'Företaget'.	129b
Figur 20	Övervakningsstrukturens ledningskaraktäristika.	149
Figur 21	Val av samordningsmetoder för olika verksamhetsstrategier.	150
Figur 22	En översikt av tre organisatoriska steg i 'Företaget'.	153
Figur 23	Tre parallella rationaliteter vid val av övervakningsstruktur.	163
Figur 24	Valet av övervakningsstruktur i 'Företaget'.	166
Figur 25	En sammanfattande illustration av tre kontrollmekanismers olikheter.	178
Figur 26	Kontrolltryckets fördelning och intensitet inom Kärnan.	182
Figur 27	Kontrolltryckets fördelning och intensitet inom Teknik.	185
Figur 28	Kontrolltryckets fördelning och intensitet inom Snurr.	186
Figur 29	Kontrolltryckets fördelning och intensitet inom Relaterad.	188
Figur 30	Kontrolltryckets fördelning och intensitet inom Service.	189

Figur 31 En sammanfattning av kontrolltryckets relativa intensitet och frekvens inom varje kontrollmekanism. 190
Figur 32 En sammanfattning av kontrolltryckets relativa intensitet och frekvens inom varje produktbolag. 191
Figur 33 En jämförelse mellan koncernledningens och produktbolagens aktivering av kontrolltrycket. 192
Figur 34 Koncernledningen kompletterar kontrolltrycket inom koncernens kärnverksamhet. 192
Figur 35 Koncernledningen låter slutmarknader substituera det egna kontrolltrycket inom koncernens kompletterande verksamhetsområden. 193
Figur 36 Möjliga kontrollstrategier . 207
Figur 37 Kontrollstrategiernas sekventiella olikheter. 207
Figur 38 Mönstret i handlingskontroll. 225
Figur 39 Tidsaspekten på förändrad handlingskontroll i 'Företaget'. 226
Figur 40 En jämförelse mellan möjliga kontrollstrategier och ledningens kontrollstrategier i 'Företaget'. 227
Figur 41 Koncernledningens tolkning av en möjlig aktivering av kontrollmetoder. 228
Figur 42 Aktiemarknadens karaktäristika i fem länder. 239
Figur 43 En analys av bakomliggande bestämningsfaktorer till M-form hypotesen i fem länder. 242
Figur 44 Relationen mellan aktiemarknadens struktur, logik och M-formens effekt i fyra länder. 243
Figur 45 Kontrollens subjekt och metod differentierad över tidssekvens och tydlighetsdimensioner. 247
Figur 46 Differentiering av kontrollen mellan den yttre och inre länkens dominerande metoder i 'Företaget'. 248
Figur 47 Ägarkontrollens typsituationer, normalsituationer och situationer i 'Fallföretaget'. 255
Figur 48 Principiell beskrivning av de kvantitativa måtten i studien. 286

Studiens uppläggning - en översikt



1. Introduktion

Denna studie behandlar utformningen av ägarkontroll i koncerner. Såväl i samhällsdebatt som i forskning har frågor om företagsägande givits stor uppmärksamhet. Betydelsen av ägarkontroll i företag är, trots detta intresse, omtvistad och oklar. En förklaring kan vara att maktaspekter tidigare dominerat ägarforskningens fokus. En annan gemensam nämnare för rådande forskningsinriktning har varit uppmärksamheten mot ägares externa, ofta kvantifierade, företagsrelation.

Hur ägarkontroll intern kan omformas i stora företag har emellertid behandlats mer sparsamt. I föreliggande studie[1] söker jag därför, såväl empiriskt som teoretiskt, kombinera ägarkontrollens externa aktivering med dess interna omformning inom en svensk koncern.[2] Inspiration att betona det interna perspektivet har bland annat givits av respondenter i forskningsprojektets förberedande fas, vilka uttalade sig på följande sätt om sin egen koncernchefsroll:

> *Vår roll i koncernledningen är att agera som en 'operativ' ägare, en kompetent ägare som har specifika syfte att just äga dessa företag.*
>
> *Vi utövar ägarrollen gentemot våra dotterbolag skickligare än kapitalmarknaden eftersom vi skyddar bolagen mot marknadens anarki genom våra 'spelregler' samt erbjuder dem finansiell styrka.*

---

[1] En inledande läsanvisning kan vara på sin plats: Litteraturreferenser har uteslutits från den löpande texten och anges i förkortad version i fotnot. För att underlätta läsbarheten är längre citat kursiverade och centrerade, samt i förekommande fall översatta till svenska, medan motsvarande utländsk text återfinns i fotnot. Författarens egna sammanfattningar och slutsatser återges i den löpande texten med indragen marginal.

[2] Båda perspektiven ger upphov till ett flertal valmöjligheter. Tar man fasta på den externa ägarkontrollen finner man fyra renodlade institutionella ägarlösningar. Dessa representeras av staten, aktiemarknaden, aktiebolaget och familjen. Utifrån ett internt perspektiv kan istället enskilda eller organiserade intressenter konstituera ett företags huvudmannaskap. I den enskilda firman är det företagets egen ledning, i det löntagarägda företaget de anställda, i producentkooperativet leverantörerna, i konsumentkooperativet medlemmar, i federationen medlemsbolagen och i koncernen moderbolaget. I avsnitt 1.4.6 (tabell 1 och 2) anges det valda fallföretagets position bland dessa alternativa kombinationer.

1.1 Studiens syfte och forskningsfrågor.

Syfte med denna studie är att i dess referensram förklara (1) *om* samt i huvudstudien (2) *hur* ägares effektivitetsförväntningar kan spridas i svenska koncerner.

I den inledande referensramen analyseras de kontextuella förutsättningarna, liksom effekterna av ägares överföring av effektivitetskrav. I den efterföljande huvudstudien (kapitel 3-6) prövas med hjälp av två forskningsfrågor den empiriska relevansen av teoriavsnittens externa respektive interna metoder för att säkerställa ägarkontroll i en koncern.

De båda forskningsfrågorna är formulerade så att de stödjer avgränsningen av huvudstudiens syfte. Den första frågan behandlar den *'yttre länken'* för överföring av effektivitetskrav. Frågeställningen rör utformning av kontrollrelationen mellan aktieägare och företagsledning i börsnoterade företag. Fokus är riktat mot aktörernas inbördes förmåga att förstärka, dvs komplettera de externa effektivitetskrav som riktas mot företaget.

- *Hur aktiveras extern ägarkontroll i börsbolag* ?

Den andra forskningsfrågan rör ledningens koncernrelation till dotterbolaget. Frågan behandlar den *'inre länken'* för överföring av effektivitetskrav.[3] Fokus riktas nu även mot koncernledningens förmåga att ersätta, dvs substituera aktieägares kontroll.

- *Hur omformas ägarkontroll inom en koncern ?*

---

[3] Begreppet inre effektivitet syftar på prestationer som antas förbättra organisationens resultat. Det är väsentligt att skilja på denna företagsekonomiska effektivitet och det effektivitetsbegrepp som existerar på aktiemarknaden. Det senare har att göra med marknadens förmåga att diskontera förändringar i företagets inre effektivitet. Båda effektivitetsbegreppen är centrala för en aktieägare. Denna studie bygger dock på antagandet att förändringar i inre effektivitet på sikt också påverkar företagets aktievärde och bortser från problematiken att omvandla inre effektivitet till ägarmässigt mervärde via utdelningsökningar och/eller höjt aktievärde, dvs aktiemarknadens 'effektivitet.'

1.1.1 Preliminära (hypo)teser om ägarkontroll

När frågor om ägarkontroll i svenska koncerner behandlas sker detta utifrån en relativt homogen föreställning om utnyttjandet av aktieägandets kontrollrättigheter. Den förhållandevis normativa föreställningsram, vilken vuxit fram under det senaste årtiondet[4], kan sammanfattas med följande teser[5]:

Effektivitet i ägandet säkerställs primärt genom den (1) *'konkurrens'* om kontroll, vilken indirekt erbjuds alla innehavare av aktier i börsbolag. När kampen om aktiebolaget väl avslutats på kontrollmarknaden, och en aktör (2) *'uppnått'* dominerande kontroll, bör ett (3) *'aktivt'* ägande utövas (dvs ägaren skall ha en positiv handlingsbenägenhet). Ägandet bör vidare vara (4) *'personligt'* (dvs. särskiljt från centrala och anonyma ägarinstitutioner) och (5) *'långsiktigt'* (dvs fokusera mot framtid snarare än omedelbar utvärdering av aktiebolaget.)

I studiens avslutande delar formuleras alternativa hypoteser till dessa fem preliminära teser. Tesen om konkurrens ställs mot möjligheten att organisera samarbete mellan ägare. Tesen om ägarkontroll sett som ett statiskt tillstånd ställs mot dynamiken i den organisatoriska aktiveringen av inbördes utbytbara kontrollmekanismer. Normen om det personliga ägandets effektivitet bör i sin tur ställas mot koncernens möjighet till ägarspecialisering. Teserna om det aktiva och långsiktiga ägandet granskas slutligen med avseende på varierad aktivitetsnivå liksom behovet av differentierad utvärderingstid för olika typer av resurser i ett företag.

1.1.2 Kopplingen till lagstiftningen.

Strikt juridiskt definieras kontrollrelationen mellan ledningarna för en koncerns moderbolag och dess dotterföretag som en ägarrelation på motsvarande sätt som den mellan aktieägare och koncernledning. Lagstiftningen har dock förhållit sig passiv när

---

[4] I bilaga 2 redovisas författarens delstudie, vars diskussion just resulterade i slutsatser av den art som de fem teserna ger uttryck för. Den nyligen publicerade ägarutredningen *'Ägande och inflytande i svenskt näringsliv'* (SOU:1988:38) ansluter sig i huvudsak till dessa teser liksom sex ägare eller ägarrepresentanters egna uttalanden i antologin *'Att äga stora företag'* (red. Hägg (1987)).

[5] Med tes avses en preliminär hypotes, dvs en utsaga vilken inte samtidigt formats till ett undersökningsbart förhållande av dess upphovsman.

det gäller att reglera formerna för utbytet mellan moder- och dotterbolaget, liksom att anpassa sig till gällande näringslivspraxis:

> *Skulle man följa den svenska lagens bokstav, borde ett moderbolag ge sina instruktioner till dotterbolagets förvaltningsorgan genom att såsom aktieägare på dotterbolagets stämma åstadkomma beslut, som sedan skulle verkställas av dotterbolagets styrelse och verkställande direktör. Någon juridisk rätt för moderbolagets ledning att ge order direkt till dotterbolagets verkställande direktör eller till honom underställda finnes icke.*
>
> *Verkligheten ser emellertid som bekant helt annorlunda ut.*[6]

Vad gäller aktieägarens praktiska möjligheter till kontroll i ett aktiebolag grundas denna på styrelserepresentation. Juridiskt är bolagsstämmans möjligheter att reglera verksamheten emellertid stor. Stämman utser genom val styrelseledamöterna i aktiebolaget, liksom dess revisorer. Styrelseledamöterna utses enligt svensk praxis[7] av ägarmajoriteten. Någon proportionerlig utnämning av ledamöterna i relation till ägarandel sker inte, även om minoritetsägare under senare år i allt större utsträckning kommit att bli representerade i de svenska företagsstyrelserna. Bolagsstämman fastställer vidare årsredovisningshandlingarna liksom beslutar om ändringar i bolagsordning. Vid stämmans beslut om vinstdelning har dock styrelsen vetorätt mot en alltför hög vinstutdelning. Stämman kan alltså acceptera en lägre utdelningen än den av styrelsen föreslagna, men ej kräva en högre. När det gäller utnämnandet av VD så sker detta av styrelsen. Ägare kan inte på bolagsstämman binda en styrelse vid särskilda direktiv i VD-frågan.

1.2 Problematisering

Varje forskningsprojekt är relaterat till problem av empirisk och/eller teoretisk natur. Empiriska problem kan vara iakttagna av eller formulerade i nära samspel med praktiker. Teoretiska problem låter sig närmast identifieras inom ramen för den ständigt pågående vetenskapliga diskussionen. Där kan inbördes diskrepanser och olikheter i modeller eller till och med teorier föreligga. Givetvis kan även inkonsistenser mellan

---

[6] Rodhe (1966:2) *'Företagskombinationer i Västtysklands nya aktiebolagslag.'*

[7] Lundgren (1986:52) *'Handlingar och strukturer'.*

valda teoretiska perspektiv och den verklighet, vilken identifieras utifrån varje givet perspektiv ge upphov till problemformuleringar.

Det är viktigt att klarlägga att denna problematiseringsaktivitet utgör själva kärnan i forskningsprocessens inledande fas, inte själva problemet i sig. Här sker även den inomvetenskapliga operationaliseringen av problemet. Varje enskilt problem kan i sig ge upphov till rader av olika forskningsfrågor. Det är valet mellan dessa, liksom eventuella omformuleringar av problemet, som utgör det kritiska stadiet i forskningsprocessen.

1.2.1 Forskningsproblemet 'kontroll'

Denna studie utgår från en definition av begreppet kontroll, vilket omfattar såväl dess form som innehåll.

Till sitt *innehåll* överförs genom ägarkontroll huvudmännens krav eller effektivitetsförväntningar till organisationens aktörer. Till sin form innebär kontroll de metoder, vilka säkerställer att icke önskvärda handlingar hindras, korrigeras och/eller ej återupprepas.[8] I sannolikhetstermer grundas dessa metoder på kännedom om fördelningen eller förväntan av ett visst handlingsutfall.[9] Kontrollens *form* kan relateras till den idealiserade kalkylmässigt rationella 'kontrollcykeln.' Denna representeras av en samlad

---

[8] Se Collin (1989) *'Kontroll av det utvecklade aktiebolaget'* för en diskussion av kontrollens handlingsbegränsande och eventuella statiska egenskaper. Crozier och Friedberg (1977:45) *'Actors and systems'* argumenterar för att i varje given organisatorisk situation kan inte fullständig begränsning tillämpas på en aktör. "He always retains a margin of liberty and negotiation. This margin of liberty endows each actor with power over the others." Istället kommer varje aktör att söka begränsa andra medlemmar i organisationen till att tillfredställa sina egna önskningar ("offensive strategy") och samtidigt "escape the constraints which they would impose on him by taking advantage of the systematic protection offered by his own margin of liberty and maneuver ("defense strategy").'

[9] I makttermer utgör kontroll en aktivering av metoder, vilka korrigerar asymmetriska relationer i organisationen. Makt- och kontrollbegreppet står i ett symbiotiskt förhållande till varandra där kontroll utgör maktens spegelbild i en organisation. Det finns flera orsaker till att renodlade maktstudier inte förklarar väsentliga aktiviteter på företagets högre ledningsnivåer. En sådan förklaring kan vara perspektivets överdrivna fokus på användning av makt, som ett mål för enskilda aktörer i företaget. Ett kontrollperspektiv innebär å andra sidan en mer renodlad fokusering på utövandet av makt, som ett medel för korrigering och begränsning av handlande, snarare än att studera maktens användning som en handlingsstimulerande resurs. Renodlade maktföreställningar är vidare koncentrerade till individers eller gruppers agerande och fäster mindre uppmärksamhet vid kontrollproblem, vilka även omfattar institutionella lösningar. Äganderätten är konstitutionellt betingad i företaget då den fastställs i egendomsrätten. Detta leder till att maktens användning bland ägare både blir mindre problematisk men också mindre intressant att utforska än andra situationer i ett företag. I studien vidareutvecklas därför antaganden om organisatorisk kontroll grundad på ett informationsmässigt snarare än ett maktbaserat imperativ.

aktivitetskedja där handlingar 'observeras' i meningen övervakas, samt adekvat information om handlingen insamlas. Denna information jämförs och 'utvärderas' sedan i relation till någon standard. Handlingen 'sanktioneras' avslutningsvis genom justering eller belöning, för att framtida säkerhet i handlingsutfall skall uppnås.[10]

Kontrollbegreppet gränsar till det närbesläktade men mindre exakta begreppet *'styra.'* Inom organisations- och företagslitteraturen är enligt min mening termen 'styra' högst oprecist behandlad och förekommer oftast som synonymt med termen 'kontrollera.' Styrning bör emellertid reserveras för de renodlat handlingsstimulerande eller proaktiva aktiviteterna i organisationen istället för att överlappa delar av den reaktiva, övervakande kontrollen. Kontrollbegreppet i denna studie omfattar även delar av vad som i vardagligt bruk inbegrips i termen 'styra'.[11] En bidragande orsak till avgränsningsproblemet kan vara att engelskan har tre begrepp för motsvarigheten till 'styra' och 'kontrollera' nämligen: 'steer', 'govern' samt 'control.'

> *Kontrollen är det strategiska elementet och det är på kontroll som uppmärksamheten skall koncentreras.*[12]

1.2.2 Ägarkontroll som teoretiskt problem.

> *Det finns i företaget ett flertal viktiga gränsytor mellan vilka utbyten av transaktioner sker och ger upphov till kostnader. Viktiga sådana gränsytor representeras av relationen mellan huvudmannen och den exekutive agenten, mellan exekutiv och anställda liksom mellan skilda ledningsnivåer.*[13]

Studiens teoretiska diskussion utgår ifrån ett teorifält, vilket benämns 'den nya institutionalismen.' Området koncentreras till utveckling av neoklassiska företagsmodeller. Den teori som utvecklas baseras på specifika antaganden om kalkylmässig

---

[10] Reeves och Woodward (1970) *'The study of managerial control'*, Tannenbaum (1968) *'Control in organization'*, Woodward (1965) *'Industrial organization.'*

[11] Hägg (1987:14) *'Att äga stora företag'* diskuterar dock termen styrning i samband med ägarkontroll: "Man kan också fråga sig om det under "normala" förhållanden är vd som "styr" och skaffar sig uppbackning av sin styrelse och viktigare ägare och om detta gäller även aktiva ägare med hög voicebenägenhet."

[12] Moonitz (1951:21) *'The entity theory of consolidated statements'* "Control is the strategic element and it is on control that attention should be centered."

[13] Abrahamsson (1982:463) *'Transaktionskostnadsanalys: en länk mellan nationalekonomi och organisationsteori.'*

rationalitet.[14] Detta utesluter inte att ägares agerande kan drivas av altruism eller stark social patos. Entreprenörteorier, liksom rent psykologiska eller kognitiva antaganden om ledare och ägare behandlas inte heller i studien, men är givetvis möjliga att tillämpa.[15] En viktig avgränsning måste även göras mellan ägares strävan att kontrollera effektiviteten och att implementera sina ideal i organisationen. Så länge ägares idealbildning inte sammankopplas med metoderna för effektivitetskontroll behandlas dessa ej i föreliggande studie.

Relationen mellan ett företag och dess marknader utvecklas enligt nämnda modeller från teorin om den 'osynliga handens'[16] prissättning och koordination av anonyma utbyten. Senare beskrivs även uppkomsten av den 'synliga handen',[17] vars rationaliteter analyseras inom ramen för det moderna storföretagets hierarki. Denna hierarki betraktas nu vid sidan av marknaden, som en viktig institutionell form för utbyten. Företagsinstitutionen analyseras följaktligen som en kontraktsstruktur, vars existens bestäms av möjligheten till kontroll över specifika utbytesresurser.[18] I en förlängning av nämnda paradigm kompletteras modellerna med reviderande antaganden om de ekonomiska aktiviteternas interaktiva och ideologiska natur. Relationskontrakt baserade på ömsesidighet[19] sluts nu via överenskommelser eller 'handslag.'[20] De nya analysvariablerna reviderar i viss mån tidigare antaganden om lokalt opportunistiskt beteende.

Det moderna storföretagets interna och externa utbyten kan därigenom innesluta såväl den *osynliga handens* marknadsmekanism, den *synliga handens* hierarkiska mekanism som

---

[14] Thompson (1977:38) *'Hur organisationer fungerar'* menar att organisatorisk rationalitet kan ses som en produkt av begränsningar som organisationen ställs inför, oförutsägbara händelser som organisationen måste hantera och variabler som organisationen kan styra och kontrollera.

[15] Entreprenören anses vara driven av viljan att expandera och skapa ett enskilt ägt företagsimperium. Han besitter också ett handlingsutrymme som till en början är mindre beroende av de restriktioner som begränsar större privata aktiebolag via kapitalmarknadernas effektivitetsbedömning. Den mer explicita pressen från finansiärer och kunder kan i ett inledningsskede vara nog så hård. Detta är förklaringar som är mer giltiga för mindre enskilt ägda företag än börsnoterade koncerner verkande på konkurrensutsatta internationella varumarknader.

[16] Smith (1776;1906) *'An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations'*

[17] Chandler (1977) *'The visible hands. The managerial revolution in american business'*

[18] Williamson (1985) *'The economic institutions of capitalism'*

[19] Sjöstrand (1985) *'Samhällsorganisation'*

[20] Aoki (1984) *'The cooperative game theory of the firm'*

handslagets relationsmekanism.[21] Med denna typ av teoribildning kan det klassiska kontrollproblemet iakttaget i åtskillnaden mellan förmögenhet, risktagande och ledande positioner i företaget, ges en fördjupad förståelse.

Den ursprungliga problemformuleringen härstammar från industrialismens uppkomst. Kapitalägarna tvingades då efterfråga en agent[22] för få hjälp att övervaka sina kapitalinvesteringar. Organiserandet av en sådan 'agent-relation' skulle dock kunna innebära att operatörens välfärd inte direkt påverkades av konsekvenserna av de egna handlingarna. Detta förhållande ledde fram till en viktig frågeställning, nämligen huruvida ledningens agerande stod i överenstämmelse med ägarens önskan om förmögenhetsmaximering.

> *Ledningen för sådana (aktie)bolag, vilka nu administrerar andra personers pengar och inte sina egna, kan inte tillfylles antas vakta över dem med samma oroliga själ som partners i en privat association regelbundet bevakar sina egna.*[23]

Sedermera sker en uppdelning mellan ledning och risktagande, vilken tros öka riskbenägenheten i företaget. En förklaring är att chefslönerna kopplas till ett anställningskontrakt snarare än till residualkontraktets varierande ersättningsnivå. Aktiemarknadernas utveckling mot ökad informationseffektivitet och internationalisering ger vidare upphov till en utspridning av ägandet på flera händer. Beaktas detta fenomen tillsammans med åtskillnaden mellan ägande och ledning, leder förhållandet fram till en försvagad disciplinär kontrollkapacitet från ägarens sida. På grund av ägarspridning förväntas kostnaden att organisera kontroll av stora ägarspridda bolag överstiga den antagna effektivitetsökningen till följd av en sådan extern aktivitet. Efterhand blir lösningen på kontrollproblemet emellertid alltmer sofistikerade. Chefer antas exempelvis

---

[21] Ouchi (1980) *'Markets, bureaucracies and clans.'* På ett analytiskt plan överenstämmer huvudstudien uppläggning med dessa synsätt: det vill säga marknadens, hierarkins och ledningsrelationens perspektiv på kontrollens utformning i storföretaget. Jag betraktar dock inte ledningsrelationens och hierarkins kontroll som ömsesidiga substitut för varandra.

[22] Smith (1906:233) *'An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations.'* "Like the stewards of a rich man, they are apt to consider attention to small matters as not for their master's honor, and very easily give themselves a dispensation from having it."

[23] Smith (1906:232) *'An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations.'*"The directors of such [joint stock] companies, however, being the managers rather of other people's money than of their own, it cannot well be expected, that they should watch over it with the same anxious vigilance with which the partners in a private copartnery frequently watch over their own."

kunna ha ett eget värde på ledarmarknaden. Där kapitaliseras tidigare prestationer i explicita, såväl som implicita kompensationsstrukturer.

På aktiemarknaden hanteras problemet med ägarspridning mer instrumentellt. Motiv till övertaganden av misskötta aktiebolag skapas genom aktieprisets information om bolagets kapitaliserade värde. Drivkraften bakom övertagandeprocesser utgörs av möjligheten till en omedelbar realisering av de vinster en förändrad ägarkontroll kan medföra. Övertagandemekanismerna antas vidare vara cirkulärt beroende av den interna strukturen:

> *... organisationsinnovationen som på 1930-talet just hade iscensatts, har hanterat misslyckandet på kapitalmarknaden genom att införa traditionella kapitalmarknadsfunktioner i företaget. Inte bara de direkta effekterna av att låta intern organisation substituera kapitalmarknaden var att föredra... Den indirekta effekten innebar samtidigt förbättrad kapitalmarknadskontroll.*[24]

Nedanstående figur sammanfattar på ett schematiskt sätt väsentliga teoretiska kunskapsbidrag i 'sökandet efter lösning' på det klassiska kontrollproblemet[25]:

Kunskapsbidrag.	Smith	Berle & Means	Manne	Williamson	
Ägarkontroll	Starkt internt	Svagt internt	Ingen	Externt	Internt
Ägarkontrakt	Koncentrerat	Koncentrerat	Separerat	Spritt	Spritt
Ledning	Ägaren	VD	VD	VD	VD för VD
Legal status	Aktiebolag	Aktiebolag	Aktiebolag	Aktiebolag	Koncernen

Figur 1. Kontrollproblemets teoretiska utveckling.

---

[24] Williamson (1975:151) *'Markets and hierarchies'* "..organizational innovations which in the 1930s were just getting underway, have mitigated capital market failures by transferring functions traditionally imputed to the capital market to the firm instead. Not only were the direct effects of substituting internal organization for the capital market beneficial..The indirect effects served to the efficacy of capital market controls as well."

[25] Se främst Smith (1776/1902) *'An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations,'* Berle och Means (1932) *'The modern corporation and private property,'* Manne (1965) *'Mergers and the market for corporate control,'* Williamson (1970) *'Corporate control and business behavior.'* Det bör poängteras att Williamson är den av författarna, som kombinerat det ekonomiska och organiationsteoretiska paradigmet mest kraftfullt. Organisationsteoretiskt är hans inspirationskällor Barnard (1938)/1962) *'The functions of the executive'*, Simon (1947) *'Administrative behavior'* och Thompson (1967) *'Organizations in actions.'* Williamson bygger på Thompsons antaganden om organisationers behov av skydd för sin teknologiska kärna. Till skillnad från teoribildningen i *'Markets and hierarchies'* betonar Williamsson numera just "asset specificity" som en dominerande förklaring till hierarkiska organisationsformer. För organisationsteoretikern har Williamson (1975, 1985) måhända inte primärt tillfört nya ekonomiska dimensioner utöver de Thompson föreslog redan 1967. Bidraget är istället att överföra Thompsons resonemang till ett ledningsstrategiskt snarare än produktionstekniskt sammanhang.

1.2.3 Ägarkontroll som empiriskt problem.

Den inhemska diskussionen om ägande präglas till dags dato mer av ett resonemang kring ideologi[26] än effektivitet. Det senaste decenniets diskussion rör just aspekter kring legitimitet i ägande, inte minst i debatten kring införandet av löntagarfonder.[27]

Koncernens möjlighet att internt organisera ägandets kontrollfunktion har kommit i skymundan inom den svenska ägarforskningen, även om intresset för relationen mellan intern kontroll och den externa huvudmannafunktionen väckts under senare år.[28] Flera studier med empirisk förankring har emellertid nyligen tagit upp frågeställningar, vilka rör relationen mellan koncernbildning och ägande:

> *Här knyter sig dock vårt intresse närmare till frågan vilka krav en sådan bolagisering kan utlösa på moderbolagets ägare.*[29]
>
> *En central fråga är om företagsledaren på koncernnivå påtar sig en intern ägarroll i förhållande till dessa underordnade och juridiskt självständiga enheter?*[30]
>
> *... de nya koncernerna ställde ägarna inför nya problem. Tidigare hade ett företag vanligen varit identiskt med ett bolag och en produktionsenhet och en ägargrupp hade genom att samla flera företag kunnat uppnå samordningsfördelar. Nu visade storföretagsledarna samma förmåga att genom den synliga handen uppnå sådana effekter.*[31]

---

[26] Se bland annat Hermansson (1965) *'Monopol och storfinans - de femton familjerna'*

[27] *'Löntagarfonderna och kapitaltillväxten'* (SOU-1979:9, 1981:44, 1981:78, 1981:85, 1981:105, 1982:28). Genom att öka löntagarnas andel av kapitaltillväxten skulle ett slags samhällskontrakt slutas, där minskade lönekrav samtidigt skulle stimulera företagens investeringsvilja. Den kontraktsmässiga aspekten av vad dessa föreslagna förändringar skulle innebära på det ledningsmässiga och företagsorganisatoriska planet behandlades dock i relativt begränsad utsträckning.

[28] Lundgren (1986:431) *'Struktur och handling.'* Wallander (1986:12) *'Mellan skylla och charybdis.'* De inledande frågeställningarna finns även noterade i författarens arbetspapper: Larsson, (1983) *'Koncernorganisation. Kontroll och kompetens'*, Larsson, (1985) *'Ägarbaserad styrning i koncernorganisation'*, Larsson, (1985) *'Ägareffektivitet och konkurrens'*, Larsson (1983) *'Koncernen som ägarorganisation.'* (I Rodhe, Sjöstrand och Larsson; *'FLS-protokoll 3.'*) Om koncernen, se bilaga 1.

[29] Eidem (1987:311) *'Aktieägande och demokratin'*

[30] Holmberg (1986:261) *'Företagsledars mandat'*

[31] Glete (1987:232) *'Ägande och industriell omvandling'*

Om marknads- och hierarkilösningar är varandras alternativ, borde en aktivering av marknaden för företagskontroll emellertid innebära reducerade interna kontrollaktiviteter.[32] I 'marknads-hierarki litteraturen' ges även prediktioner om det divisionaliserade företagets överlägsna interna effektivitet i jämförelse med relationen moder-dotterbolag i en koncerns juridiska skepnad. Samtidigt sker emellertid en ökad koncernbildning inom svenskt näringsliv.

Sättet att organisera ägarkontroll förändras kontinuerligt.[33] I svenska storföretag initierades de senaste förändringarna med 1960-talets divisionalisering[34], vilka nu formaliseras med den pågående koncernbildningen, (eller 'bolagisering' som praktiker benämner fenomenet.)

> *För en koncernledning uppstår i och med 'bolagiseringen' nya arenor för verksamhetsstyrning och kontroll av ekonomiska aktiviteter inom hela koncernen. Det är icke längre i moderbolaget, som den övervägande delen av verksamheten bedrives utan i juridiskt självständiga, men oftast fullständigt kontrollerade dotterbolag. Koncernledningen blir i denna funktion verkställande ledning för moderbolagets resurshantering.*
>
> *Skillnaden ligger i att moderbolagets resurser består av produktionskapital och andra 'halvlikvida' tillgångar. Det blir moderbolagets ledning, som därmed i första ledet sättes att ansvara för att en effektiv bevakning sker av ett dotterbolags verksamhet, inte koncernens slutliga ägare.*[35]

Empiriskt väcker koncernbildningen främst uppmärksamhet som en ny ledningsform. Som sådan är den utbredd bland privata, kooperativa och statliga aktiebolag. Bland svenska affärsverksföretag uppfyller ledningsformens starka betoning på juridisk och ekonomisk autonomi interna behov, samtidigt som fenomenet ifrågasätts av verkens

---

[32] Se det s.k. "marknads-hierarki" paradigmet från Williamson (1975) *'Markets and hierarchies'* och Williamson (1985) *'Economic institutions of capitalism'*. Valet mellan marknads- och hierarkilösningar bestäms av transaktionernas (i) grad av osäkerhet, (ii) dess frekvens samt (iii) grad av koppling till resursspecifika investeringar. Williamson bygger i huvudsak på Commons (1934) *'Institutional economics'* samt Coase (1937) *'The nature of the firm'*.

[33] Östman (1977) *'Styrning med redovisningsmått'* konstaterar att resultatansvariga chefer på relativt låg nivå i den organisatoriska hierarkin upplevde sin ställning i koncernen likt den självständige företagsägaren och entreprenören.

[34] Se Edgren, Rhenman och Skärvad (1984) *'Divisionaliseringen och därefter'*

[35] Larsson (1983:85) *'Koncernorganisation. Kontroll och kompetens.'* Sjöstrand (1985:33) *'Samhällsorganisation'* konstaterar även "(v)idare får de finansiell placeringarna ett större antal 'uppmärksamhetspunkter' i denna form. I föränderliga situationer - vid osäkerhet kan en ledning väntas föredra - allt annat lika - den handlingsfrihet som är förenad med finansiella placeringar då de är mer omvandlingsbara."

huvudmän.[36] Koncernbildningens koppling till ägarnas kontroll diskuteras emellertid sällan i näringslivet.

1.3 Uppläggning av studien

Studien består av tre delar. En referensram, en huvudstudie samt en avslutande del innehållande en explorativ analys, empiriska, praktiska och teoretiska slutsatser samt bilagor. Jag beskriver nedan innehåll och uppläggning av respektive del och delavsnitt. Jag hoppas därmed kunna introducera läsaren till studien, liksom till dess centrala begrepp.

1.3.1 Referensram.

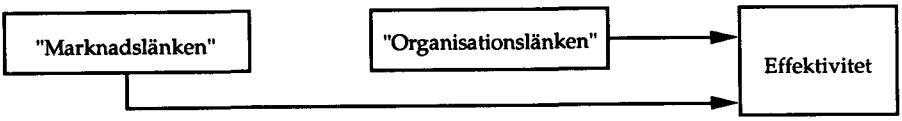
Före huvudstudien introduceras en *referensram,* innehållande tre delar. Referensramens syfte är att underbygga huvudstudiens båda forskningsfrågor samt att utveckla kunskap från tidigare empiriska studier kring förutsättningar för och effekter av ägarkontrollens utformning i enlighet med mitt delsyfte: att förklara *om* ägares effektivitetsförväntningar kan spridas i svenska koncerner.

I referensramen diskuteras tre centrala delar av kontrollkedjans utformning i stora aktiebolag. Den första diskussionen rör den externa marknadskopplade kontrollänkens samband med bolagets effektivitet. Det andra resonemanget behandlar den interna, organisatoriska kontrollänkens samband med effektivitet. Det tredje perspektivet behandlar ägarinstitutioner och granskar den interorganisatoriska kontrollänkens utformning och funktion.

I de båda inledande avsnitten redovisar jag en relativt utförlig analys av tidigare genomförd kvantitativ forskning. Där granskas betydelsen av den externa respektive interna kontrollrelationens utformning på effektiviteten. Forskningsläget kan beskrivas med nedanstående figur:

---

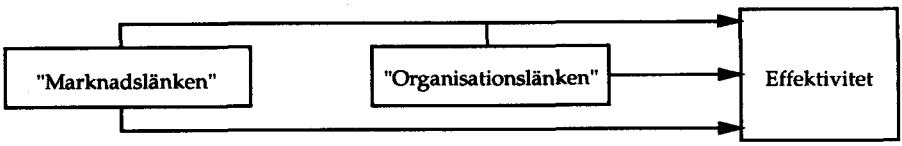
[36] Se '*Affärsverken och deras företag*' (SOU (1985:91)).



Figur 2. Det initiala forskningsläget.

Studierna av den externa kontrollänkens betydelse för effektiviteten följer den forskningstradition *Berle och Means* grundlade, när man tvivlade på att ägarspridda bolag långsiktigt kunde upprätthålla ägares effektivitetsintresse. De studier jag refererar till redovisar sammantaget inte några entydiga forskningsresultat. Min egen analys indikerar dock en gemensam förklaringsvariabel, nämligen förekomst av marknaders kontrollkrafter.

I det andra avsnittet diskuteras resultaten av senare genomförda tester. Här införs just organisationsformens karaktäristika som huvudsaklig förklaring till effektivitet. Detta sker i och med att den s.k '*M-form hypotesen*' prövas.[37] Efter att väsentliga bakomliggande variabler kontrollerats, observeras nu ett tydligt samband mellan effektivitet och viss organisationsform. Detta samband vidareutvecklas och prövas senare tillsammans med vissa ägarvariabler. Fortfarande är resultaten relativt entydiga. Tillkommande ägardata reducerar dock organisationsformens enskilda förklaring av företagets effektivitet. Sistnämnda studier är genomförda med data från länder där ägarinstitutioner visserligen förekommer men där aktiemarknaden anses vara relativt välutvecklad. När förhållandena prövas i icke anglo-saxiska länder, där en mer varierad och komplex ägarinstitutionell sammansättning föreligger (såsom Japan eller Tyskland) är inte resultaten längre lika entydiga.



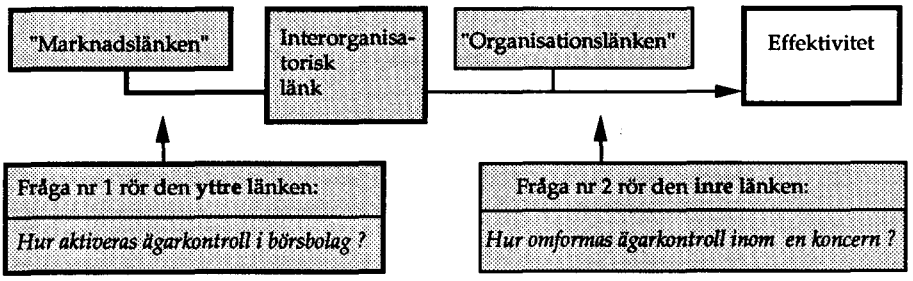
Figur 3. Det analyserade forskningsläget.

[37] En fördjupad diskussion kring "M-form"-hypotesen sker dels i avsnitt 2.2 (empirisk diskussion) dels i avsnitt 4.2 (en teoretisk sammanfattning.)

I takt med att aktieägandet 'institutionaliseras' tenderar antal nivåer mellan placeraren av riskkapital och själva aktiebolaget att tilltaga. Det paradoxala är att samtidigt ökar antalet ägarmässiga bevakningszoner mellan bolaget och kapitalplaceraren. Ägarinstitutioners funktionssätt utgör därmed en viktig mellanliggande variabel när aktieägarens och koncernledningens möjlighet att överföra sina effektivitetskrav skall förklaras.

Som en följd av den kunskapsmässiga osäkerhet som föreligger beträffande ägarkontrollens funktion introducerar jag i referensramens tredje del *'ägarinstitutionen.'*[38] Där jämförs aktiemarknadens kontrollsätt med motsvarande förmåga hos några valda ägarinstitutioner. Banken, familjen, företagspiraten-konglomeratet och industrigruppen behandlas som fyra sådana alternativa ägarlösningar.

Med nedanstående figur illustreras kunskapsläget i och med den inledande referensramen. I figuren framgår vidare vart huvudstudiens båda forskningsfrågor koncentreras.



Figur 4. Det vidareutvecklade forskningsläget, två forskningsfrågor stödjer huvudstudiens syfte.

Referensramen föregås av ett urvalsgrundande metodavsnitt. Den valda fallstudien positioneras där i förhållande till den övergripande utvecklingen på den svenska marknaden för företagskontroll.

---

[38] Läsaren bör skilja mellan 'ägarinstitution' och 'ägarsfär.' Medan det förstnämnda begreppet behandlar formella och synliga kluster av intermediära ägare på aktiemarknaden bör 'ägarsfären' snarare relateras till informella och därmed osynliga kluster av slutliga aktieägare på eller vid sidan av den officiella aktiemarknaden.

Som empiriskt fallexempel har jag haft förmånen att utnyttja aktuella data från en genomförd förändring av huvudägare i ett börsnoterat svenskt storföretag. Jag har i mitt urval av ägar- och företagssituationer haft två ledstjärnor, vilka diskuteras mer ingående i metodavsnittet under 1.4:

1) Den företagsekonomiska effektiviteten skall ha förändrats på ett betydande sätt efter ägarbytet.

2) Det valda bolaget skall representera en generell trend avseende vissa centrala variabler rörande ägarkontrollens utveckling i Sverige under 1980-talet.

1.3.2 Huvudstudie

Huvudstudien i detta arbete består av fyra kapitel, vardera indelade i ett teoretiskt och ett empiriskt/analytiskt avsnitt. I huvudstudiens fyra teoriavsnitt redogörs för ett fåtal centrala begrepp vilka söker förklara de externa respektive interna metoderna för ett säkra kontroll i ett företag. Dessa begrepp illustreras och utvecklas sedan i den efterföljande analytiska fallstudien. Nedanstående figur ger en översikt över respektive kapitel och dess innehåll:

Yttre länk Kapitel 3	Inre länk Kapitel 4	Inre länk Kapitel 5	Inre länk Kapitel 6
Disciplinär kontroll av företaget	**Kontroll via övervaknings-struktur**	**Aktivering av kontroll-mekanismer**	**Ledningens kontroll-strategier**
Teori:	Teori:	Teori:	Teori:
1: Ägar-kontrakt	1 Funktions-struktur	1 Priser	1 Handlings-kontroll
2: Kontroll-marknader	2 Divisions-struktur	2 Regler	2 Resultat-kontroll
	3 Koncern	3 Praxis	3 Urvalskontroll
Fallstudie samt analys	*Fallstudie samt analys*	*Fallstudie samt analys*	*Fallstudie samt analys*
Huvudstudie			

Figur 5. Huvudstudiens uppläggning och innehåll.

Utvecklingen av den externa kontrollen (*kapitel 3*) riktar fokus mot marknadernas kontrollkrafter. Marknader utgör nämligen inte enbart ett alternativ till organisationshierarkin för övervakning av utbyten. Det är marknaderna som sätter de yttersta gränserna för organisationens agerande och dessa begränsningar representerar en väsentlig komplementär källa till kontroll, då dess disciplinära kraft sällan kan undvikas av aktörer. Den kapitalmarknadsrelaterade ägarteorin fäster särskild tonvikt vid ägarkontraktets utformning i aktiebolaget: mellan huvudmannen och dess exekutiv. I kapitlet utvecklas två centrala begrepp: dels ägarkontraktets struktur utvecklad från den så kallade 'monitor-funktionen' dels hur de disciplinära processerna fungerar på kontrollmarknaderna. I fallstudiedelen av kapitlet beskrivs hur den kontraktsmässiga ägarrelationen omformas i samband med ett huvudägarskifte. Marknaderna för företagskontroll, (vilka antas disciplinera handlande i enlighet med aktieägarnas vinstmaximeringsmotiv) relevansprövas empiriskt via aktiviteter på marknaderna för slutprodukter, ledningskompetens samt riskkapital.

I det första av de tre avsnitten, vilka behandlar den inre kontrollänken (*kapitel 4*) behandlas vissa strukturella kontrollegenskaper. Området utgör en del av den institutionella organisationsteorin, där transaktionskostnader förklarar valet av övervakningsstruktur. I min fallbeskrivning och analys prövas relevansen av tre idealtypiska 'övervakningsstrukturer': funktionsstrukturen, divisionsstrukturen samt koncernen.

Det andra interna kontrollperspektivet (*kapitel 5*) behandlar tre alternativa informationsbärare, vilka kan fungera som 'kontrollmekanismer' i organisationen. Dessa informationsbärare utgörs av priset, regeln och praxis. Medan övervakningsstrukturen fokuserar de strukturella egenskaperna av kontroll, relevansprövas via informationsbärare dess kombinerade dynamiska och strukturella dimensioner.

En ledningsstrategisk syn präglar det avslutande interna kontrollperspektivet (*kapitel 6*). Inom detta synsätt behandlas ledningens val av kontrollstrategier. Utifrån den teoretiska åtskillnaden mellan kontroll av handlingsvillkor och kontroll av direkta handlingar prövas den empiriska grunden för tre möjliga kontrollstrategier, nämligen: urvalskontroll, handlingskontroll samt resultatkontroll. Samtliga kontrollstrategier syftar till påverkan av aktörernas förväntningar, men under olika förutsättningar och i olika situationer. I fallstudien beskrivs hur koncernledningsdialogen organiseras liksom hur koncernledning

och koncernstab inbördes differentierar, specialiserar och koncentrerar sina kontrollstrategier.

1.3.3 Analys i teman

Studiens avslutande analytiska kapitel innehåller en explorativ ansats och diskuterar huvudstudiens resultat i form av fem sammanfattande teman kring ägarkontrollens utformning, dvs dess aktivering och omforming i svenska koncerner. I vart och ett av delavsnitten i kapitel 7 genereras hypoteser som uttryck på ett mer empiriskt grundat samband än de inledande fem teserna. Tema ett och två är *'makroinriktade'* och är kopplade till en samhällsnivå. Där relateras svenska data med jämförbara data från studiens fyra 'referensländer': Förbundsrepubliken Tyskland, USA, Storbritannien samt Japan.

I det första temat behandlas slutsatserna kring kontrollmarknaderna (jfr. avsnitt 3.2) och benämns arena och handlingslogik för ägarkontroll. I detta tema belyses den intra-institutionella variationen på den svenska aktiemarknaden och den eventuella ägarspecialisering och det ägarsamarbete detta kan ge upphov till. I det andra makroinriktade temat behandlas huvudstudiens resultat rörande alternativa övervakningsstrukturer (jfr. kapitel 4). Diskussionen koncentreras till ägarkontrollens eventulla samspel och överenstämmelse med övervakningsstrukturen.

De efterföljande tre *'mikroinriktade'* analyserna utgår alla från ett organisationsperspektiv. Det tredje temat behandlar ägarkontrollens sekvenser, liksom vikten av anpassning till och samspel med koncernorganisationens naturliga resursflöden. I temat redovisas kontrollens källor och inbördes förstärkning vid utnyttjandet av specifika kontrollmetoder. Temat är en fortsättning på diskussionen i kapitel 5 om kontrollmekanismers egenskaper. Ägarkontrollens tidssikt utgör tema fyra, vilket fokuserar betydelsen av att skilja utvärderingstiden av det mänskliga och det finansiella kapitalet i organisationen. Temat vidareutvecklar slutsatserna från kapitel 6 om kontrollstrategier. I det sista, femte temat behandlas ägarkontrollens situationer. Här ifrågasätts 'aktivitet' som ägarkontrollens normalsituation. Temat är kopplat till det första kapitlets delavsnitt om ägarkontraktets utformning (jfr avsnitt 3.1).

I *kapitel 8* summeras tidigare resultat av huvudstudien liksom några centrala empiriska, praktiska samt teoretiska slutsatser identifieras. I detta åttonde kapitlet indikeras även tre framtida alternativa forskningsinriktningar inom ägarkontrollens område.

Vid sidan av huvudstudien har en förstudie och en delstudie[39] genomförts. I dessa studier antogs ett lednings- respektive ett ägarperspektiv på svenska koncerner. Den första av de båda studierna fokuserade på koncernledningarnas arbete samt styrsystemens utformning i sex stora svenska verkstadskoncerner. Ett överraskande starkt inslag av 'traditionella' ägarinriktade aktiviteter identifierades här bland koncernledningarna. Den efterföljande delstudien (vars data presenteras i *bilaga 2*) behandlar större svenska institutioners ägarroll.[40] Där observeras en relativt stor variation i ägarinstitutioners aktivitetsgrad i förhållande till bolaget. *Bilaga 1* syftar till att ge läsaren en generell överblick av koncernfenomenet. Framställningen behandlar koncernens utveckling ur ett ekonomiskt-historiskt, ekonomiskt, legalt, fiskalt samt empiriskt/kvantitativt perspektiv. Läsaren kommer där att finna en osäkerhet i svensk lagstiftning om hur koncerner skall behandlas. Detta tar sig i uttryck i en okoordinerad, delvis motstridig och begränsad koncernlagstiftning.

1.4 Metod

> *Den kanske viktigaste komponenten handlar om att få saker och ting att passa samman, att relatera dem till varandra... Att 'förstå' en ide eller ett fenomen... är att få det att passa in i ett sammanhang.*[41]

I varje vetenskaplig studie tvingas forskaren till ett flertal metodmässiga ställningstaganden. Dessa val rör bedömningar av olika metoders för- och nackdelar, liksom försök till rationella val mellan olika metodalternativ. Flera metodval står emellertid i

---

[39] Förstudie: Larsson och Andersson (1982) *'Företagens styrsystem.'* Delstudie: Andersson (1983) *'Vad gör kapitalisterna ?'*

[40] I resultatdiskussionen diskuterades bland annat om en aktiv ägarroll i större företag är möjlig att utöva utan en relativt djup 'verksamhetsinsikt' dvs kännedom om företagets transformeringsprocess eller mål-medel kartor.

[41] Williamson, (1989:11) *'Internal economic organization'* citerar Aumann (1985) i Williamson, Sjöstrand och Johansson (1989) *'Perspectives on the economics of organisation.'* "Perhaps the most important component has to do with fitting things together, relating them to each other... To 'understand' an idea or a phenomenon... is to fit it into a framework."

ömsesidiga beroenden till varandra och är inte så inbördes oberoende som de emellanåt framställs.

Det är främst fyra, inbördes relaterade, ställningstagande en forskare konfronteras med. Det viktigaste och inledande valet utgörs givetvis av att fastställa studiens vetenskapliga syfte (se 1.4.2). När detta väl skett rör de efterföljande valen källa för datagenerering (1.4.3), form för resultatpresentation (1.4.4) samt analys (1.4.5)

Innan de metodmässiga och vetenskapsteoretiska valen diskuteras, bör dock några noteringar göras om den forskningsstrategiska tillvägagångssättet i denna studie.

1.4.1 Tillvägagångssätt

Denna forskningsprocessen har utvecklats i ett antal, främst i efterhand, identifierbara steg. Studiens första delsyfte: att förklara om ägare kan överföra sina effektivitetsförväntningar är koncentrerad till referensramen. I sammanställningen av befintlig kunskap om ägarkontrollens betydelse för företagets effektivitet framkom såväl motstridigheter i resultat som brister i de bakomliggande modellantagandena. Dessa faktorer tillsammans gjorde det inte fruktbart att gå vidare i ett kvantitativt angreppsätt.

I arbetet med denna referensram utvecklades istället huvudstudiens två forskningsfrågor, vilka kvalitativt operationaliserar det andra delsyftet: att förklara hur ägare kan sprida sina effektivitetsförväntningar. Huvudstudiens tillvägagångsätt kan beskrivas i fyra steg:

1. Det första steget togs 1982-1983 i och med genomförandet av den *delstudie* som presenteras i bilaga 2. Resultatet av förstudien ligger sedan till grund för fem *teser*, eller preliminära hypoteser. Dessa teser kan sägas vara uttryck för ett antal övergripande frågeställlningar.

2. De fem teserna utgör basen för studiens andra steg: en *teoretisk begreppsgenomgång.*[42] I denna genomgång avgränsas teoriavsnitten till valda begrepp. (Här uteslöts exempelvis merparten av beslutsteori, liksom mer matematiskt

[42] Se bla rapporter mellan 1983-1985 som: Larsson (1983) *'Koncernorganisation. Kontroll och kompetens.'* Larsson (1985) *'Ägarbaserad styrning i koncernorganisation'*, Larsson (1985) *'Ägareffektivitet och konkurrens.'*

inriktad kontraktsteori.) Begreppsgenomgången omfattar även ett försök att utveckla och vidareartikulera de valda begreppen.

I avslutningsavsnittet 8.4, där rekommendationer till fortsatt forskning lämnas, finner läsaren teorifält, vilka i en självkritiskt återblick skulle kunnat utgöra alternativa teoriinriktningar för huvudstudien.

3. I den andra fasen operationaliseras och kopplas huvudstudiens begrepp samman med varandra. Dessa utsätts sedan för en *empirisk relevansprövning* med hjälp av fallstudien. Där beskrivs fyra skeenden i fallföretaget (ett externt och tre interna) där olika lösningar för att reducera rådande kontrollproblem aktiveras.

4. Slutsatserna i vart och ett av huvudstudiens fyra kapitel prövar inte vissa teoriers 'riktighet' eller 'oriktighet.' Snarare gör relevansprövningen det möjligt att *formulera empiriskt grundande hypoteser* (till skillnad från de inledande preliminära hypoteserna eller 'teserna.') Hypoteser formuleras i anslutning till den avslutande tematiska diskussionen som sker i form av två makro- respektive tre mikroinriktade analysavsnitt (7.1.1-7.1.2 resp. 7.2.1-7.2.3).

Fas: 1 ——> 2 ——> 3 ——> 4

TES OM ÄGARKONTROLL	TEORETISKT BEGREPP	EMPIRISK RELEVANS	HYPOTES
"Ägarkonkurrens"	Kontrollmarknad	Se 3	Se 7.1.1
"Aktiva ägare"	Ägarkontrakt	Se 3	Se 7.2.3
"Personliga ägare"	Övervakningsstruktur	Se 4	Se 7.1.2
"Kontrollen uppnås"	Kontrollmekanism	Se 5	Se 7.2.1
"Långsiktighet"	Kontrollstrategi	Se 6	Se 7.2.2

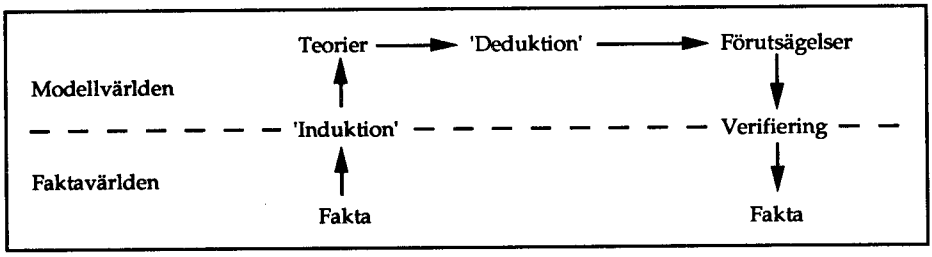
Figur 6. En sammanfattning av studiens metodologiska tillvägagångssätt.

Genom denna uppläggning kan studien förhoppningsvis ta hänsyn till några av de analytiska brister tidigare studier inom området noterade när man lämnade följande rekommendationer till lämplig forskningsinriktning[43]:

[43] Hedlund, Hägg, Hörnell och Rydén (1985:55) *'Institutioner som aktieägare.'*

- Analysen bör koncentreras till *ägares faktiska handlande* snarare än att fokusera olika 'ägarfunktioner'.
- Ägarstrukturbegreppet bör ges en *rikare mening* än enbart som grad av ägarkoncentration.
- *USA-centreringen* i tidigare studier utgår från mer *perfekta marknader* för kapital och företagsledare än vad som rimligen är fallet i Sverige.
- Större hänsyn bör tas till det ägda *företagets specifika situation* och i ett *dynamiskt* perspektiv.
- Analysen bör ta hänsyn till *ägandets makrostruktur.*

Den idealtypiska forskningscykeln kan beskrivas som ett cirkulärt kretslopp mellan fakta och modellvärlden. Nedanstående figur illustrerar detta kretslopp[44]:



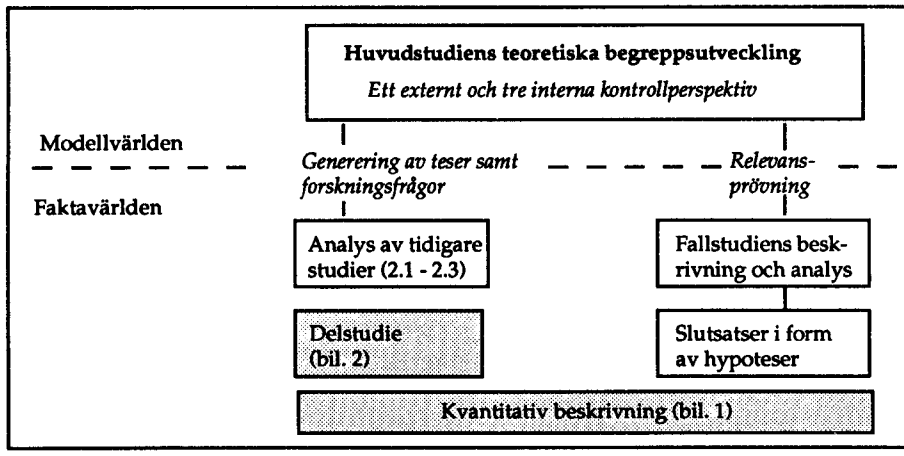
Figur 7. Den ideala forskningscykeln.

I ett sådant kretslopp antas forskaren kunna inducera teorier eller begrepp från observationer i den del av verkligheten, där hans forskningsproblem kan observeras och dit hans forskningsfråga lokaliseras. Att det just är områden i faktavärlden med en motsvarande svag, ofullständig eller möjligen felaktig teoribildning som forskaren bör ta sitt avstamp från är naturligt. De studier, vilka har ett starkare teoretiskt intresse, markerar oftast sin startpunkt i modellvärlden och deducerar fram förutsägelser från olika teoribildningar. Arbetet med att deducera förutsägelser, hypoteser och samband kan inkorporeras i den 'konstruktiva' kunskapsutvecklande forskningsansatsen. När väl förutsägelser gjorts, följer en sekvens, där forskaren kan reducera antalet förutsägelser, begrepp eller samband och därmed producera nya fakta.

---

[44] Normann (1969:10)) *'På spaning efter en metodologi'* beskriver den s.k. "forskningscykeln" efter Kemeny (1959)

I denna studie ligger betoningen på det deduktiva tillvägagångssättet. Inom denna sekvens av 'forskningscykeln' sker den teoretiska begreppsgenomgången. Delstudien representerar den induktiva (tesgenererande) fasen, medan fallstudien (samt den kvantitativa delen av undersökningen, bilaga 1) utnyttjas för att pröva relevansen. Figuren nedan illustrerar resonemanget:



Figur 8. Studiens relation till "forskningscykeln."

1.4.2 Vetenskapligt syfte

När det övergripande vetenskapliga syftet skall fastställas föreligger två huvudalternativ: koncentration mot kunskapsgenerering eller mot kunskapsverifiering:

1) Studier, vilka syftar till att i teoretiskt och empiriskt samspel *konstruera* ny kunskap är vanligast förekommande inom samhällsvetenskapliga forskningsområden. När sådan kunskapskonstruktion sker, är forskarens strävan främst att skapa en förståelse för den 'verklighet' hon observerar. I områden där en stark teoribildning föreligger är det vanligare att istället försöka ta fram nya hypoteser ur existerande teori. Av denna anledning föreligger det därför få konstruerande studier med nära empirisk koppling inom exempelvis fysik eller andra starkt teoriutvecklade forskningsfält.

2) Alternativet till den kunskapskonstruerande metodinriktningen är att *pröva* tidigare utvecklad kunskap. Dessa validerande studier testar teoriers förklaringsvärde eller predikatorers förmåga att förutse specifika händelseutfall. Det renodlade syftet med valideringsstudier är emellertid inte att generera ny kunskap i sig. Snarare prövar man de kunskapsproducerande studiernas generella giltighet.

Till skillnad från de konstruktiva studiernas strävan mot förståelse av en verklighet är valideringsstudier vanligtvis inriktade mot att påvisa studiens förklaringskraft inom ett avgränsat kunskapsområde.

Gränsdragningen mellan verifierande och genererande studier anses dock vara alltför stark inom det samhällsvetenskapliga forskningsområdet. Mellan dessa ansatser finns även behov av att *utveckla* och pröva mer situationsspecifika teorier. Studier med en teoriutvecklande ansats utgår istället från etablerade teorier, vars begrepp och inbördes relationer utvecklas och prövas (jfr. språkbildning.)

I studiens referensram är kunskapsfragmenten relativt tydliga. Dessa har dock inte tidigare relaterats till varandra. Även huvudstudiens teorier är förhållandevis välkända och etablerade. Dessa har i sin tur ej utsatts för någon sammanhängande empirisk prövning. Att genomföra en fullständig verifiering av teorierna (med krav på falsifiering) fordrar dock fler fristående observationsobjekt (dvs 'fallföretag'), dels färre antal analysdimensioner ('begrepp eller begreppspar') än vad denna studie utformats för.

Utifrån denna begränsning kan, med en kunskapsprövande ansats, huvudstudien betraktas som ett försök till relevansprövning av huruvida min begreppsutveckling inom den 'yttre' respektive 'inre' kontrollänken kan förklara om och hur ägarkontroll utformas i koncerner.

1.4.3 Datagenerering

När studiens forskningsmetodologiska syfte är klarlagt följer forskarens val av datakällor. Två alternativ står till buds, ett kvalitativt och ett kvantitativt datagenereringssätt. Något entydigt samband mellan studiens övergripande metodinriktning och valet av datagenereringsmetod föreligger inte. Kvantitativt kodade data, kan givetvis användas för att

utveckla kunskap, liksom kvalitativa data kan nyttjas för att i en vidare mening pröva en teori.[45] Det föreligger emellertid vanligtvis sådana 'ekonomiska' begränsningar för forskaren att ett brott mot de mer etablerade metodmönstren leder till allt för höga kostnader.

1) En *kvantitativ* ansats anses vara mest forskningsekonomisk i studier, vilka eftersträvar verifiering av vissa enskilda samband eller enskilda delar av en teori. Den kvantitativt strukturerade ansatsen ger nämligen möjlighet till inhämtande av stora mängder av koncentrerade data.

2) En *kvalitativ* datainsamlingsmetod fångar upp flera dimensioner av de studerade fenomenen än dess kvantitativa motsvarighet, och lämpar sig därför bättre för kunskapsutvecklande än kunskapsprövande studier. De kvalitativa metoderna har en högre grad av följsamhet och verklighetsanknytning, kan bättre tillvarata forskarens intresse för enskilda variabler och dess inbördes samband, samtidigt som man fokuserar det unika snarare än det genomsnittliga i data.[46]

   Den vanligaste kvalitativa datagenererande källan inom företagsekonomin är utnyttjandet av en 'naturlig', icke experimentell process i en organisation. När data från en sådan naturlig process fångats upp och omvandlats till en presentation av något slag har forskaren nyttjat den s.k. fallmetoden (vilken ej skall förväxlas med undervisningsmetoden att lösa s.k. 'praktikfall').

Den analys jag genomför i referensramen indikerar att komplexa kontrollprocesser av effektiviteten i storföretag knappast kan beskrivas med hjälp av etablerade kausala modellsamband. Den huvudsakliga datainsamlingsmetoden i projektets huvudstudie utgörs därför av kvalitativa data av tre på varandra följande naturliga förändringsprocesser: ägarförändring, förändring av övervakningsstrukturen i företaget samt förändring av företagsledningen.

---

[45] Yin (1981:58) *'The case study crisis'* "The case studies can be done by using either qualitative or quantitative evidence. The evidence can come from fieldwork, archival records, verbal reports, observations, or any combination of these."

[46] Se Madsen (1981:67) *'Om kvantitative og kvalitative metoders videnskaplighet.'*

Studien kompletteras dock med en kvantitativ datainsamlingsansats. Denna presenteras i bilaga 1 där data över den strukturella förekomsten av koncernprinciper i svenska storföretag redovisas. De begränsade delresultaten av denna kvantitativa ansats stöder emellertid i huvudsak de slutsatser som dras i huvudstudien, vilka ligger till grund för den avslutande hypotesgenereringen. Denna kvantiativa ansats återfanns i ett inledande skede av projektet (1982-1983) men kom då endast i begränsad omfattning att påverka inriktningen på huvudstudien.

1.4.4 Fallmetoden

Fallmetoden är särskilt lämplig när ett intensivt studium sker av ett flertal helhetsegenskaper, vilka relateras till varandra. Det förekommer dock två typer av fallstudier: de rekonstruerande och de registrerande. De sistnämnda följer de 'naturliga' processerna när de inträffar medan det rekonstruerande fallet istället söker fånga upp data i så nära tidsmässig anknytning som möjligt till processen. De båda typerna av fallstudier har inbördes för- och nackdelar. Vad de rekonstruerande studierna förlorar i närhet och omedelbarhet vinner de i översikt och relevans.

Antalet fall vilka utnyttjas i en studie kan variera av flera orsaker. En väsentlig skillnad mellan studier, vilka använder ett fall och studier av flera fall är främst möjligheten att skapa typologier.[47]

Möjligheterna att kunna generalisera från ett enda fall grundar sig snarare på mätningarnas utformning än på analys av orsak-verkan samband.[48] Fallmetodens valideringsfrågor bör därför diskuteras utifrån vilken jämförelsebas som föreligger i ett enskilt fall.

1) En vanligt utnyttjad möjlighet är att jämföra fallet med flera *andra fall*. Detta utgörs av den komparativa organisationsforskningen, där ett av de viktigaste syftena är att generera typologier, dvs teori för klassifikation. Är forskarens behov av typologisering ringa, är nyttjandet av flera fall för att göra fruktbara

---

[47] Sjöstrand (1973) *'Företagsorganisation'*

[48] Norman (1969:73) *'På spaning efter en metodologi'*

generaliseringar inte kritiskt för valet av forskningsstrategi och datainsamlingsmetod.

2) En andra jämförelse utgår från *formella teorier* av olika slag. Detta innebär en slags selektiv fallbehandling. Fallstudien kodas då i termer av någon teori, vilken specificerar och illustrerar vissa situationer eller sammanhang. Syftet blir då att beskriva och utveckla sådana situationer där teorier tidigare bidragit med ofullständig förståelse.

3) En tredje valideringsmetod är att utnyttja ett selektivt valt fall som jämförelsebas med olika *idealtillstånd* eller idealtyper. På detta sätt kan ett slags analytiskt raster att observera och förklara skeenden i organisationen nyttjas.

4) Det avslutande fjärde sättet att använda ett fall är att utnyttja det som jämförelsebas för *traditionella normer* och föreställningar. Detta sker vanligtvis vid ingående processtudier i organisationer.

I huvudstudien utnyttjas fallmetoden för att jämföras med de begrepp och begreppssamband som utvecklats i studiens teoriavsnitt. Denna jämförelse sker sekvensiellt, dvs fallet presenteras i den tidsmässiga ordning de behandlade fenomen synes ha framträtt. Fallet är av rekonstruerande natur. Ett tillvägagångssätt som jag anser bättre lämpar sig för en beskrivning av såväl problemets empiriska som teoretiska natur än det registrerande alternativet. Empiriskt skulle uppenbara tillgänglighetsproblem uppstå med en registrerande uppläggning. Den valda teoriramen är vidare på en abstraktionsnivå som bättre lämpar sig för översikt och analys av empirisk relevans.

Fallet sammanställdes i tre steg. I det inledande steget skrevs samtliga respondenters bandinspelade intervjuer ut in extenso. Därefter samlades svaren till övergripande teman, vilka svarade mot teoriavsnittens begreppsgenomgång. Själva författandet av fallstudien skedde sedan i flera omgångar, där citat kunde hämtas direkt från de utskrivna intervjuerna. Två krav ställdes för att en direkt återgivning av citat skulle ske i fallbeskrivningen. Dels skall citatet vara representativ för fler än respondenten själv, dels skall citatet fånga upp en 'huvudlinje' i respondenternas tolkningar av skeendena. När de fyra fallstudiesekvenserna sammanställts jämfördes återgivna citat och beskrivningar med vart och ett av de svar som upptagits på band från respondenterna.

Vart och ett av de svar som nu utelämnats blev föremål för förnyad analys. Samtidigt jämfördes referat, citat och beskrivningar i fallet med dess relativa frekvens i intervjusammanställningarna, liksom generella påståenden återkommande prövats i trovärdighet mot författarens 'helhetsbild' av förloppen i 'Företaget.' I det sistnämnda arbetet påverkades utformningen av fallstudien även av de svar av motsatt uppfattning som respondenter lämnat på någon frågeställning.

1.4.5 Dataanalys och presentation.

Det föreligger i huvudsak tre tillvägagångssätt för forskaren att presentera data och analysera sina resultat via den formella analysen, den beskrivande förklaringen eller den mer spekulativa förutsägelsen.

1) Den vanligast använda metoden vid teoriverifierande uppläggningar är den *formella analysen,* vilken ofta utnyttjar statistik interferens för att pröva samband mellan olika teoretiska utsagor och dataobservationer.

2) I kvalitativt inriktade studier ersätts oftast statistisk interferens med en mer renodlad *deskriptiv* presentationsform. En sådan ansats syftar till att precisera vissa karaktäristika eller att bestämma frekvens och samband mellan olika företeelser.

3) Den deskriptiva formen kan i vissa typsituationer ersättas av den *explorativa formen,* där beskrivningen ger vika för mer kreativa spekulationer av studiens resultat. De konstruktiva studierna är ofta explorativa till sin karaktär. De utvecklar hypoteser, vilka innehåller begrepp (eller samband mellan flera begrepp) som kan nyttjas för en vidare vetenskaplig prövning i andra (vanligen mer omfattande) empiriska sammanhang. Metoden är vanlig när teoriprövning inte kan ske till följd av ett alltför begränsat antal empiriska observationer. Förväntningarna på avgränsning och koncentration blir samtidigt mindre än i de mer formella analytiska ansatserna.

Såväl den kvalitativa som kvantitativa dataanalysen i denna studie är huvudsakligen deskriptivt orienterad. I det avslutande kapitlet utnyttjar jag emellertid även möjligheten till en mer explorativ diskussion grundad på et makro- respektive ett mikroperspektiv. Denna diskussion ställer svenska förhållanden kring ägarkontrollens utformning i relation till utvecklingen i fyra jämförelseländer. Dessutom sker en explorativ analys (i form av förslag till hypoteser) från de resultat som framkommit i fallstudien.

1.4.6 Urvalskriterier

Huvudstudiens syfte är att beskriva hur ägares effektivitetsförväntningar kan spridas i svenska koncerner. Det är därför av betydelse att urvalsdesignen blir sådan att effektivitetsförändringar förekommit i fallföretaget. Det första urvalskriteriet var därför att:

1) Den företagsekonomiska effektiviteten skall ha förändrats på ett betydande sätt efter att ett ägarbyte kommit till stånd i fallföretaget.

Då studien är jämförande mot teoretiska begrepp och begreppssamband nyttjas endast ett fallföretag. Det faller sig då naturligt att söka finna ett fall som i bästa möjliga mån kan spegla generella svenska förhållande rörande studerade fenomen. Därav följer det andra urvalskriteriet:

2) Det valda bolaget skall representera en generell trend avseende vissa centrala variabler rörande ägarkontrollens utveckling i Sverige under 1980-talet.

Vid användande av fallmetoden bör ett krav på vetenskaplig relevans bestämma uppbyggnaden av urvalsdesignen. För huvudstudien var urvalskriteriet att söka finna ett fallföretag där tre skeenden av ägar-, organisations- och ledningsförändringar inträffat i en så inbördes nära följd att en rekonstruerande fallstudie skulle vara möjlig att genomföra. Vad beträffar ägarförändringen fanns tre olika alternativa urvalsprinciper. Studien kunde dels fokusera på ett fallföretag, där förändring i ägarstyrka, eller förändring i ägarform inträffat. Bland företag med förändrad ägarform kunde ett företag slumpmässigt väljas ut, eller så kunde ett urval ske på basis av en mer generell utveckling i Sverige. I den i bilaga 2 redovisade förstudien, granskades även vilka ägartypförändringar som ägt rum bland de undersökta 110 börsbolagen under åren

1964-1984. Förändringar i ägarkontroll hade främst skett från olika familje- till företagsliknande ägarformer. Nedan visas mönstren i dessa ägarformsförändringar. De ägarkategorier som använts, redovisas i kapitel 7.1.[49] En relativt entydig utveckling mot mer hierarkiska former för ägarkontroll kan, vilket framgår av nedanstående tabell iakttagas.

Tabell 1. Empirisk bakgrund till fallstudiens urval.

	Antal företag	
Ägarkontrollkategori	**Ökat**	**Minskat**
Ingen synlig ägarkontroll	+3	-2
Pensionssparbolag	-	-
Investeringsbolag	+2	-3
Enskilda hushåll/familj	+3	-9
Bankholdingbolag	0	-2
Rörelsebolag	+10	-1

Pilen illustrerar såväl den generella förändringen mellan olika ägarkategorier i Sverige 1972-1982 som fallföretagets positionering

I figuren ovan redovisades de antal företag som gick att finna inom varje ägarform. Bland de tre företag vilka låg i den grupp av koncerner som slutligen hade bytt ägarform återfinns fallföretaget 'Företaget.'

Tabell 2. Urvalet av "Företaget" i fallstudien.

Förändring i ägande	Förändring av strukturen	Förändring av ledningen	Företag
(a) I styrka			
Från helägd till minoritet	Nyligen	Ja	B
Från helägd via minoritet till majoritet	Nyligen	Ja	F
Från helägd till minoritet	Nyligen	Ja	S
(b) Till familjeformen			
Från investment till familj	Tidigare	Ja	M
Från företag till familj	Tidigare	Ja	S
Från familj A till familj B	Tidigare	Ja	I
(c) Från familjeformen			
Från familj till företag A	*Nyligen*	*Ja*	*Fallföretaget*
Från familj till företag B	Tidigare	Ja	G
Från familj till företag C	Tidigare	Ja	N

[49] Utgörs av 'rörelsebolaget', 'bankholdingbolaget', 'investeringsbolaget', 'pensionssparbolaget' samt det enskilda hushållet.

Varje intervju i fallföretaget 'Företaget' förbereddes genom att både skriftlig och muntlig information förmedlades från koncernledningen till berörda respondenter. Det förslag på intervjupersoner, vilket utarbetats inför första mötet med företagsledningen accepterades till fullo och utökades på VDs förslag med ytterligare ett antal personer. Målsättningen var att internt kunna intervjua samtliga ansvariga personer i styrelsen, koncernledningen, koncernstaber och dotterbolagsledning samt ägare eller dessas representanter. Inför intervjuerna togs sedermera telefonkontakt med var och en av dessa, som tillfrågades i vilken omfattning skriftligt material av specifik natur för dennes funktionsområde skulle vara möjlig att tillägna sig före intervjun och i så fall underlätta densamma.

Intervjuerna med ägarrepresentanter, koncernledning, koncernstab och affärsansvariga i dotterbolag genomfördes samtliga vid fallstudieföretaget (med ett undantag på respondenternas tjänsterum). Intervjuerna med ägare och styrelseledamöter genomfördes likaså på deras ordinarie arbetsplats. Samtliga intervjuer inom företaget (utom en) togs upp på band och skrevs omedelbart ut in extenso för att sedan fungera som underlag för dataanalysen. I de fall där intervjuerna genomfördes på engelska togs senare kontakt med respondenterna för att kontrollera om frågor eller svar på något sätt missuppfattats pga språkförbistring. Intervjuerna var strukturerade så att endast mindre skillnader förelåg i frågeställningarna till ägaraktörer, styrelsemedlemmar, koncernledning, koncernstab och bolagsledningar. Där sådana skillnader fanns, rörde dessa detaljeringsgrad baserad på respondentens särskilda position i företaget.

Ordningsföljden av intervjuerna bestämdes så att koncernstaber och utländska affärsansvariga inledde. Detta var icke enbart ett utslag av datainsamlingsrestriktioner utan även ett medvetet val. De personer som ansågs befinna sig på största 'distans' från den direkta kontrollproblematiken skulle få inleda att ge sin bild på relationerna mellan koncernledning å ena sidan och dess ägare respektive operativa enheter å andra sidan. Därefter intervjuades de nyutnämnda dotterbolagscheferna liksom styrelseledamöter. Datainsamlingen avslutades med koncernledning (dvs VD och v.VD i fallföretagets moderbolag,) respektive ägargruppernas representanter. På detta sätt gavs en möjlighet att också stegvis kunna nyansera frågeställningar parallellt med att de aktörer vilka var mer centrala för frågeställningarna kom att bli intervjuade. (Vad beträffar intervju- och frågeguide, se bilaga 3.)

2. Ägarkontrollens förutsättningar och effekter. En referensram.

Har vi någon anledning att anta att de som kontrollerar ett modernt bolag också väljer att leda det i aktieägarens intresse ?[1]

I detta kapitel vidareutvecklas och formas studiens referensram. Två inledande avsnitt innehåller en förhållandevis omfattande genomgång av empiriska test, vilka behandlar sambandet mellan ägarkoncentration respektive organisationsform[2] och företagets effektivitet. Kapitlets redogörelse avser att uppfylla mitt första delsyfte, dvs att förklara om ägares effektivitetsförväntningar kan spridas företaget. Ett resultat av detta arbete blir möjligheten att sedermera generera huvudstudiens båda forskningsfrågor.

I det första avsnittet upprätthåller jag mig särskilt vid vad som benämns *'ägarkoncentration'*[3] liksom dess betydelse för företagets effektivitet. Termen 'företagseffektivitet' används med två undantag[4] för att beskriva företagets redovisade förmåga att förränta sitt egna kapital. Begreppet 'ägarkoncentration' operationaliserar den situation då ett slutligt aktieägande i ett företag begränsas till en mindre, oftast överskådlig grupp av

---

[1] Berle och Means (1932:245) *'The modern corporation and private property'* "[H]ave we any justification for assuming that those in control of a modern corporation will also choose to operate it in the interest of the stockholders ?"

[2] Läsaren bör notera att jag i kapitel 2 nyttjar termen organisationsstruktur istället för "övervakningsstruktur" vid diskussion av den interna länkens kontrollegenskaper. Förklaringen är att kapitel 2 baseras på andra forskares studier. Jag återger helt enkelt den terminologi man nyttjat i orginalkällorna. Med organisationsstruktur avser dessa i möjligaste mån hur den formella organisationsstrukturen tillämpats i företaget. Övervakningsstruktur är enligt min mening en mer adekvat benämning, vilken är associerad till strukturens kontrollerande dimensioner. Läsaren finner begreppet i den teoretiska redogörelsen i kapitel 4.

[3] När det omvända gäller, dvs att aktierna är spridda bland en stor mängd av innehavare i ett företag är den relevanta benämningen *'ägarspridning.'*

[4] Istället för redovisad avkastning på det egna kapitalet används i dessa studier det företagsmässigt mer indirekta och ägarmässigt mer direkta måttet avkastning på en aktieinvestering i företaget.

fysiska eller juridiska personer. Med minskad ägarkoncentration antas följa att ledningen övertar kontrollen i företaget, medan en stark ägarkoncentration innebär att ägaren själv kan bibehålla denna kontroll.

Det grundläggande antagandet bakom denna första grupp av empiriska studier är följaktligen att det endast är två slags aktörer (eller grupper av aktörer) som kan utöva kontroll i företaget: antingen 'ägaren' eller 'företagsledningen.' Vidare antas att skillnader i effektivitet bör kunna observeras i företaget beroende på vilken av grupperna som innehar kontrollmöjligheten. Effektivitetsantagandet är formulerat i den s.k. 'ledningshypotesen.' Hypotesen förutsäger att de företag vars ledningar på grund av ägarspridning når en mer oberoende relation till aktieägares vinstmaximeringsmål uppvisar lägre effektivitet än ägarkoncentrerade företag. Resultaten av studierna är ingalunda entydiga.

En väg att utveckla kunskapen kring betydelsen av ägarkontrollens utformning på företagets effektivitet är att i studier av detta slag även ta hänsyn till inre förhållanden i företagen. I kapitlets andra avsnittet utvidgas därför den empiriska analysen till att även omfatta sådana effektivitetsstudier där valet av 'organisationsform' ersätter (eller kompletterar) ägandets koncentrationsgrad som huvudsaklig effektivitetsförklaring.

Studierna resulterar i en insikt att även andra institutionella arrangemang än aktiemarknaden bör beaktas när ägarkontrollens påverkan på företagets effektivitet granskas. I referensramens tredje avsnitt behandlas därför ett antal ägarinstitutioner, vilka kan organisera relationen mellan 'produktionsenheter' och slutliga aktieägare. En sådan utvidgning är uppenbarligen inte alltid ett naturlig inslag i liknande studier som granskar ägarkontrollens betydelse för företagets effektivitet:

> *Då det är ägare och ledning, som är i fokus för denna studie utvecklas inte rollen hos de finansiella institutionerna. Det är emellertid uppenbart att finansiella institutioner har en tendens att spela en mycket viktig roll i synnerhet när ägare och ledning inte har haft möjlighet att stoppa nedbrytningen av resultatutvecklingen i tid.*[5]

---

[5] Veranen (1987:4) *'The ownership idea and the performance of the firm.'* "The ownership idea and the performance of the firm' As it is the owners and the management that are in the focus of this study, the role of the financial institution will not be elaborated. However, it is obvious that the financial institutions have a tendency to play a very important role particularly when the owners and the management have not been able to stop the deterioration of performance in time."

Kapitlets tredje avsnitt är koncentrerad till den institutionella form vilken dominerar eller är typisk för mellanhandsägandet av företag i några enskilda länder. Av detta skäl blir det geografiska urvalet relativt brett. Det primära syftet med avsnittet är dock inte att bidra med en geografisk exposé av dylika institutioner utan att empiriskt identifiera specifika särdrag och egenskaper hos ett antal ägarinstitutioner, och avslutningsvis ställa dessa mot aktiemarknadens mer standardiserade lösningar för att utöva kontroll.

2.1 Ägarkoncentration och företagets effektivitet.

I det första avsnittet analyseras fjorton kvantitativt inriktade effektivitetsstudier där ägarkoncentrationens betydelse för företagets effektivitet granskas. Samtliga studier inspireras av Berle och Means observation om ägarkontrollens utformning i stora företag. I en studie av den amerikanska storföretagsamheten från 1932 noterar de att en tilltagande mängd företag har ägare som inte längre direkt kan kontrollera företagsledningens handlande.

De statistiska modellerna sofistikeras allt mer under det tjugotal år dylika studier genomförs. Några entydiga resultat går emellertid inte att spåra från denna nationalekonomiska forskningstradition. Värt att notera är att studierna främst representerar förhållanden i anglo-saxiska länder, där aktiemarknaderna varit förhållandevis välutvecklade.

Först 1986 presenteras det första svenska testet av ägarkoncentrationens samband med företagens lönsamheten. Utan att föregripa den kommande resultatpresentationen bör noteras att resultaten i denna svenska studie indikerar signifikanta skillnader i företagseffektivitet mellan olika ägarinstitutioner. Effektivitetskillnaden förklaras emellertid inte av olikheter i ägandets koncentrationsgrad.

2.1.1 Ägarkoncentration förbättrar effektiviteten.

De nedan återgivna fem studierna redovisar samtliga stöd för 'ledningshypotesen': att med ökad ägarkoncentration följer högre företagseffektivitet. Studierna återges i tidsmässig ordning då de till viss del bygger på varandras erfarenheter.

Monsen, Chiu & Cooley[6] studerar lönsamhetsvariationen mellan ägar- och ledningskontrollerade amerikanska företag. Författarna menar att det föreligger starkare motiv för en företagsledning att sträva mot vinstmaximering i ägarkontrollerade än i ägarspridda företag. Man refererar till Liebensteins[7] numera klassiska studie av insatseffektivitetens betydelse[8] och konstaterar att det är ledningarnas olika insatsvilja som skiljer effektiviteten mellan företag med olika ägarkoncentration åt. I det ägarkontrollerade företaget antas företagsägarens egen insatseffektivitet driva upp produktiviteten i företaget, oberoende av hur effektiv hans kapitalallokering är. Man kan därför förvänta sig att återfinna mindre vinstmaximeringsorienterade företagsledare där ledningen kontrollerar företaget oberoende av ägarintressen. Författarna menar att dessa målkonflikter beror på assymetrier mellan risk och belöning, innebärande att företagsledningarna söker maximera sin livsinkomst medan ägarna strävar mot vinstmaximering.[9] I studien väljs tolv branscher inom det amerikanska näringslivet ut och man studerar genomsnittlig lönsamhet i tre företag inom varje bransch.[10]

> Trots betydande lönsamhetsvariationer mellan branscherna föreligger mycket starka statistiska samband mellan hög lönsamhet och ägarkoncentrationsgraden i företagen.

---

[6] Monsen, Chiu och Cooley (1968) *'The effect of separation of ownership and control on the performance of the large firm'*

[7] Liebenstein (1966) *'Allocative efficiency vs. X-efficiency'*

[8] Ohlin (1962) *'Review of Lundberg's productivity and profitability.'* Se även Lundbergs (1961:130) *'Produktivitet och räntabilitet'* diskussion kring "Horndahleffekten" samt De Alessi (1983) *'Property rights, transaction costs and X-efficiency'*

[9] Liknande assymetrier kan vara möjliga att idenifiera i svenska studier. Den genomsnittliga befattningstiden som verkställande direktör i svenska börsbolag understiger tiden som ägarrepresentant och styrelseledamot (se Holmberg (1982) *'Företagsledarskiften i börsföretag (1945-80)'* respektive Lundgren (1982) *'Företagssstyrelsen, om ledamotskaraktäristika och sammansättningskaraktäristika i börsbolagsstyrelser'* Ställer man dessa befattningstider i relation till en ägargrupperings genomsnittliga period som dominerande ägare i ett företag kan ännu större skillnader i tidsperspektiv konstateras (Larsson, (1985) *'Ägarbaserad styrning i koncernorganisation'*) Har ledningar andra nyttofunktioner än ägare, har man också andra bevekelsegrunder när man beslutar om sin tid i ett företag, än ägare eller ägarrepresentanter.

[10] Ett företag är ägarkontrollerat när en grupp av aktieägare vilka är representerade i styrelsen (eller i andra ledningsorgan) äger mer än 10 % av röstetalet i företaget. I de fall man inte är representerade i styrelsen, fordras 20 % av rösterna för att företaget skall klassificerad som ägarkontrolllerat. I alla övriga fall betraktas företaget som ledningskontrollerat. I huvudsak följer man Berle och Means klassificering från år 1932.

Radicie[11] baserar sin studie av relationen mellan tillväxt och lönsamhet på Marris[12] teorier. Han studerar förhållandena i 86 stycken brittiska livsmedels-, elenergi- och textilföretag under tiden 1957 till 1967.[13] Ägarkontrollens styrka varierar kraftigt mellan de tre branscherna. Radice kan även konstatera att fjorton av de 86 företagen har familjer som dominerande ägare, vilka påbörjat ett slags tillbakadragande eller nedtrappning i ägandet. Dessa företag särbehandlas i studien. Samtidigt justeras lönsamhetsvariablerna så att dessa mäts som ett genomsnitt för den tioåriga undersökningsperioden. Tillväxt i kapitalvärden anpassas även till företagens över tiden ändrade bokföringsprinciper, liksom till eventuella förvärv under perioden.

> Resultatet av studien visar att både tillväxt och lönsamhet är signifikant högre i de ägarkoncentrerade företagen än i de ägarspridda. Ett samband syns föreligga mellan de båda beroende variablerna: tillväxt har i sig ett positivt inflytande på företagets räntabilitet.
>
> I motsats till Marris antaganden förklaras inte sambandet av ägarspridning, företagsstorlek eller branschtillhörighet. Utan någon framgång prövas även om företagsstorlek kan vara en bakomliggande förklaring till det observerade effektivitetsvariationerna.[14]

Palmers[15] kritiserar tidigare studier för att inte beakta inträdeshinder på varumarknaderna som en alternativ förklaring till lönsamhetsskillnader. Han anser att graden av monopolstyrka på slutmarknaden kan avgöra företagsledningarnas möjlighet att i olika utsträckning uppfylla andra mål än de strikt vinstmaximeringsorienterade.

---

[11] Radicie (1971) *'Control type, profitability and growth in large firms'*

[12] Redan 1964 hävdade Marris i *'The economic theory of managerial capitalism'* att kapitalmarknaden utövar en effektivitetskontroll över ägarspridda företag. I kraft av marknadens s.k. "residualmakt" kan den begränsa företagsledningars alltför starka expansionsplaner. Makten utövas genom att en viss miniminivå på företagets lönsamhet krävs för att kapitalförsörjningsfunktionen av nytt riskkapital skall erbjudas. Medan ett ägarkontrollerat företag strävar mot att byta expansionsmöjligheter mot vinstmöjligheter, är liknande utbytesförhållande i ett ägarspritt företag mera oklart. Marris antar att ledningarna här byter vinster mot tillväxt fram till den punkt där man genom alltför låga vinster inte längre kan attrahera riskkapital för en fortsatt expansion.

[13] Företagen i studien klassificeras primärt som lednings- eller ägarkontrollerade organisationer. I de företag där någon synlig ägargruppering innehar mer än 15 % av rösterna betraktas företaget som ägarkontrollerat. Där ingen grupp kontrollerar mer än 5 % av rösterna betraktas företaget som ägarspritt (dvs ledningskontrollerat.) Företag med ägargrupper mellan 5 och 15 % klassificeras som ägar- eller ledningskontrollerade på basis av den verkliga representationen i företagsstyrelsen.)

[14] Radicies antagande är att stora företag efterfrågar skickliga ledningshierarkier. Detta innebär att det är marknaderna för företagsledning och inte graden av ägarkoncentration som förklarar lönsamhet och tillväxt. Han konstaterar att även ledningsstyrda företag har starka behov av marknadens kapitalförsörjningsfunktion då mellan 30% och 45% av kapitalbehovet inte kan täckas genom intern finansiering.

[15] Palmer (1973) *'The profit performance effect of the separation of ownership firm control in large U.S. industrial companies'*

Palmers studie är inriktad mot USAs 500 största företag enligt 'Fortune - 500' under perioden 1961-1969.[16] Företagets monopolstyrka uppskattas på basis av två variabler. Företagsstorlek mäts i årlig omsättning. Tre typer av inträdeshinder på varumarknaderna: nämligen skalhinder, produktdifferentieringshinder samt absoluta och relativa kapitalhinder utgör den andra variabeln.[17]

> Varje företagsledning utsätts för två slags effektivitetskällor. Man konfronteras dels med aktieägarnas förväntningar om högsta möjliga aktievärde, dels pressas man av varumarknadernas konkurrenskrafter. Blott när ingen av de båda effektivitetskällorna förekommer finns möjligheten för företagsledningen att sträva mot andra mer egoistiska mål.
>
> Med ägarkoncentration följer en positiv effekt på lönsamheten främst i de företag som befinner sig i en monopolliknande ställning på varumarknaden.

Stano[18] tillämpar en klassificering av aktieägandet, som är identisk med den Palmer utvecklat. Stano approximerar ägarnas kostnader för företagsledningens (icke ägarkontrollerade) handlingsutrymme utifrån aktiens direktavkastning, istället för via räntabiliteten på insatt ägarkapital.

Emedan Palmer indikerar att ägarkoncentrationen främst utgör en substituerande mekanism till varumarknadernas effektivitetskontroll, är Stanos slutsats att ägarkontroll både kan vara ett substitut och ett komplement till slutmarknaderna:

> Ägarkoncentrerade företag har en signifikant högre utdelningstillväxt än de ledningskontrollerade.[19] Hypotesen att låg varumarknadskonkurrens främst sänker de ledningskontrollerade företagens effektivitet stöds. Stanos slutsats är mer entydig än den Palmerska: Ägarkontrollerade företag skapar oberoende av konkurrensintensiteten på varumarknaderna en avsevärt högre avkastning per aktie än ledningskontrollerade företag.

---

[16] Företagens grad av ägarkoncentration grupperas i tre klasser; företag med stark, svag samt obefintlig ägarkontroll (och därmed ledningskontrollerad verksamhet). Med stark ägarkontroll avses att mer än 30% av utestående aktiestock kontrolleras av en ägargruppering, med svag ägarkontroll att 10-30 % av aktierna kontrolleras av en ägargrupp och ledningskontroll när ingen grupp kontrollerar mer än 10 % av aktierna.

[17] Denna klassifikation är hämtad från Bain (1965) *'Barriers to new competition'* och Mann (1970) *'Asymmetry, barriers to entry and rates of return in twenty six concentrated industries 1948-1957'*

[18] Stano (1976) *'Monopoly power, owner-control and corporate performance'*

[19] Företagsledningskontrollerade företag uppvisar å andra sidan högre tempo på förvärvsaktiviteter, högre riskaversion (uttryckt i en högre soliditetsgrad) och är signifikant större än ägarkontrollerade företag.

Bothwell[20] testar i en kombinerad ansats såväl den s.k. 'lednings-hypotesen'[21] som 'risk-aversionshypotesen.'[22] Han utnyttjar för detta syfte data om företagets ägarkoncentration, produktmarknadskoncentration och företagens riskprofil. Därmed kan effekterna av en uppdelning mellan ägande och kontroll både studeras ur räntabilitets- och riskaspekter. Antas att ägarkontrollerade företag är mer riskutsatta än de ledningskontrollerade följer att denna risknivå påverkar nivån på det avkastningskrav som ställs. För att 'lednings-hypotesen' skall kunna testas på ett riktigt sätt bör med andra ord 'riskaversions-hypotesen' prövas parallellt.

Det oberoende lönsamhetsmåttet hämtas från kapitalmarknadens ersättningskrav på riskkapital med företagets riskprofil som given.[23] Studien täcker perioden från 1960 till 1967 och utnyttjar tidigare kända data om marknadsandelar liksom förekomsten av inträdeshinder på varumarknaderna. Han utnyttjar vidare Palmers (se ovan) data över företagens ägarkoncentration. Undersökningsgruppen omfattar därmed ca. 150 företag.

> Även med hänsyn till investerares skilda riskexponering tenderar företagsledare, som varken begränsas av en konkurrensinriktad varumarknad eller ägarkontroll, i högre utsträckning att avvika från vinstmaximeringsagerande.

2.1.2 Ägarkoncentration har ingen effektivitetseffekt.

Parallellt med att ovan refererade studier i huvudsak verifierat 'lednings-hypotesen' har studier med liknande undersökningsdesign resulterat i att hypotesen avfärdats.

I sin studie av eventuella samband mellan effektivitet och ägarkoncentration följer *Kamerschein*[24] Larners[25] klassificering av aktieägande i de 200 största icke-finansiella

---

[20] Bothwell (1980) *'Profitability, risk and the separation of ownership from control'*

[21] Denna hypotes ("managerial hypothesis") förutsäger att ledningen i företagsledningskontrollerade eller ägarspridda företag har mindre benägenhet att engagera sig i ett strikt vinstmaximeringsagerande än ledningar för ägarkoncentrerade företag.

[22] Vilken innebär att ledningskontrollerade företag tenderar att genomföra mindre riksfyllda investeringar än ägarkontrollerade företag och följaktligen utgöra mindre riskabla investeringsobjekt för aktieägare, vilka därmed kan reducera sitt avkastningskrav på en sådan placering.

[23] Han utnyttjar för detta ändamål den s.k. CAPM-modellen för att beräkna investerares ersättningskrav på riskkapital i ett företag.

[24] Kamershein (1968) *'The influence of ownership and control on profit-rates'*

företagen i USA. I studien kontrolleras tillväxt, företagsstorlek (mätt i omsättning), koncentrationsgrad, inträdeshinder, samt investerat kapital i företaget.

> Varken med hjälp av enkel eller multipel regressionsanalys observeras någon samvariation mellan effektivitet och ägarkoncentration i företagen. Inträdeshinder, kapitaltillgång samt branschtillväxt förklarar istället den högre lönsamheten i vissa företag.

Via en klassificering av brittiska bensin- och stålföretag (grupperade i ägarkontrollerade, ledningskontrollerade och mellanhandsägda företag), testar *Hindley*[26] hypotesen att ägarkoncentration kan förklara variation i aktieavkastning. Genom att anta att utdelningarna återinvesteras i nya aktier kan även utdelningstillväxten jämföras mellan de olika företagen för perioden 1930 till 1950.

> I studien förkastas hypotesen om ett samband mellan företagets aktieavkastning och ägarkoncentration. Någon statistiskt säkerställd skillnad i avkastning föreligger inte mellan de tre nämnda grupperna av företag.

Sorensson[27] väljer ut 30 ägarkontrollerade och 30 företagsledningskontrollerade amerikanska företag. Han konstruerar därefter fem effektivitetsmått för företagen, vilka han observerar under åren 1948 till 1966. Dessa utgörs av nettovinst i relation till företagets tillgångar, aktieägarens avkastning på investerat kapital[28], aktieutdelning, utdelningstillväxt samt tillgångarnas tillväxttakt.

> Få signifikanta resultat noteras. Ägarkontrollerade företag tenderar att ha högre kapitalavkastning än ledningskontrollerade företag. Oberoende av om företaget är ägar- eller ledningskontrollerat kan 'byråkrati' förorsaka ineffektivitet i företaget menar författarna.

---

[25] Larner *'Ownership and control in the 200 largest non financial corporation, 1929 and 1963.'* Larner återupprepar Berle och Means (1932) ägarformsklassificering av USAs 200 största företagen. Varken här eller i Berle och Means genomförs emellertid några statistiska test. Larner validerar emellertid tidigare antagande om att företagsledningskontroll har ökat högst avsevärt för de 200 största icke finansiella företagen sedan 1929 (från 44 % av företagen 1929 till 84.5 % 1969). "It would appear that Berle and Means in 1929 where observing a "managerial revolution" in process. Now 30 years later, that revolution seems to complete, at least within the range of the 200 largest nonfinancial corporations." Se även Larner (1970) *'Management control and the large corporations'*

[26] Hindley (1970) *'Separation of ownership and control in the modern corporation'*

[27] Sorensson (1974) *'The separation of ownership and control and firm performance'*

[28] Detta mått räknades fram genom att anta att aktieägaren hade köpt en aktie i början av mätperioden (1948) och sedan ägt denna fram till 1966. Avkastningen baserades på antagandet om att alla utdelningsinkomster återinvesterades i nya aktier under perioden. Måttet är mao snarlikt det Hindley (se ovan) använde.

Holl[29] ägnar i sin studie stor uppmärksamhet åt att på basis av olika beteende-variabler separera lednings- och ägarkontrollerade företag. Han använder fyra kriterer för att bestämma företagets ägarkoncentration. Med hjälp av dessa kriterier väljs sedan 183 ägarkontrollerade respektive ledningskontrollerade brittiska börsföretag, vilka observeras för perioden 1948 till 1960. Bland de fyra kriterierna märks grad av rösträttskoncentration samt typ av rösträttsinnehavare i företagen.[30] Han utnyttjar vidare styrelsens gemensamma ägarinnehav i företaget som en tredje variabel, då han antar ett positivt samband mellan styrelsens samlade aktieinnehav och graden av ägarkontroll. Den fjärde variabeln utgörs av antalet enskilda styrelsemedlemmar som tillhör företagets tjugo största aktieägare.[31]

> Ägarkontrollerade företags vinst[32] är något högre och dess tillväxt något lägre än för ledningskontrollerade företag. Några statistiskt säkerställda resultat kan ej presenteras. Marknaden för företagskontroll antas hindra ledningar från att agera på annat sätt än så att samtliga aktieägares vinstmaximeringsintressen uppfylls.

Ware[33] försöker med sin undersökningsdesign hantera de motstridigheter han anser förelegat i tidigare tester. Han kontrollerar för effekter på lönsamheten från bransch- och produktmarknader genom att avgränsa urvalet till en enskild bransch: livsmedelsindustrin.[34] De beroende variablerna genereras utifrån modern företagsteori och fyra hypoteser om företagets agerande formuleras. Variablerna fångar under en tioårsperiod (1960-1970) avkastning på ägarkapital, produktivitet uttryckt i intäkter per anställd, skuldsättningsgrad samt till aktieägare icke utdelad andel av nettovinst. För de oberoende variablerna är Wares undersökningsdesign emellertid traditionell. Han

---

[29] Holl (1975) *'Control type and firms performance'*

[30] De röster vilka representerar personligt ägande eller institutioner och företag, (och i sin tur är personligt ägda) klassificeras som ägarkontrollerade. Institutionella rösträttsinnehavare hänförs till gruppen av ledningskontrollerade.

[31] Om mer än 50 % av rösterna ägs av en person betraktas företaget som ägarkontrollerat. Ett alternativt sätt att klassificera företaget som ägarkontrollerat är när mellan 20 och 50 % av rösterna ägs av företagets största aktieägare eller minst 20 % ägs kollektivt av de 20 största aktieägarna samtidigt som (a) den som representerar flest antal röster är en fysisk person eller (b) styrelseledamöterna tillsammans äger mer än 10 % av aktierna eller (c) två eller flera ledamöter av styrelsen finns bland de tjugo största aktieägarna. Samtliga andra företag klassificeras som ledningskontrollerade (Holl sid. 258).

[32] Justerat för ändrade bokföringsprinciper liksom fusionsaktiviteter.

[33] Ware (1975) *'Performance of manager- versus owner-controlled firms in the food and beverage industry'*

[34] SIS standard 20 för mat, socker, konfektyr och drycker. Det blev emellertid nödvändigt att använda ett tvåställigt SIS-värde för att kunna fånga in tillräckligt många företag från vardera gruppen av ägarkoncentrerade och ägarspridda företag.

kontrollerar vid sidan av ägarkoncentration[35] även organisationens storlek (uttryckt i tillgångarnas värde), delbranschers effekt samt interaktionseffekten[36] mellan ägarkoncentration och företagsstorlek.

> Studien visar att avkastningen på ägarkapitalet är högst i de ledningskontrollerade företagen. Dessa företag har även en något högre skuldsättningsgrad samt signifikant lägre kvarhållen - icke utdelad - andel av årsvinsten. De anställdas produktivitet är signifikant högre i det ägarkontrollerade företagen, trots att avkastningen på det egna kapitalet är högre för ägarspridda företag.
>
> Resultatet är unikt då det påvisar högre avkastning i ägarspridda än i ägarkoncentrerade företag. Förklaringen syns ligga i företagsledningens lånefinansierade expansionsstrategi. Ägarna ges genom ökad skuldsättning, med en ökad riskexponering som följd, erforderlig avkastning på insatt kapital. Därmed behöver inte de anställdas produktivitet pressas till nivån för det ägarkontrollerade företaget.

Kania och McKehn[37] kritiserar tidigare studier för att dessa använder åldriga företagsurval. Ofta är data hämtade från 1950-talet. Sedan dess, menar författarna, har fundamentala förändringar skett i företagens struktur. Många tidigare ägarkontrollerade företag är nu ledningskontrollerade. Framväxten av s.k. 'konglomerat', vilka förvärvar företag inom flera verksamhetsområden bidrar dessutom till att äldre företagsurval inte längre representerar fristående företagsenheter. Istället ägs dessa av ett moderföretag i en koncern.

Drygt trettio beteendeindikatorer grupperade kring sju variabler används för att klassificera 178 amerikanska företag från skilda branscher. De sju variablerna utgörs av företagets risk-, avkastnings- och investeringsnivå, tillväxt, aktieutdelning, reklamutlägg samt anställningspolitik. De 178 företagen väljs bland 1800 företag på ett sådant sätt att man slutligen hade lika många ägarkontrollerade som ägarspridda

---

[35] Ägarkontrollerade företag representeras av undersökningsobjekt där en grupp (individ, familj, förvaltningsbolag) äger 15 % av rösterna och samtidigt återfinns i ledning eller styrelse, eller om en grupp innehar mer än 25 % av rösterna utan annan aktivitet i företagets ledningsorgan. Ledningskontrollerade företag är endast de objekt där ingen enskild innehavare har mer än 5 % av rösterna. Wares klassificering utgör en mer renodlad polarisering av de båda undersökta grupperna än tidigare studier. Företag utanför någon av de definierade grupperna representeras ej i urvalet.

[36] Ware menar att Monsen och Downs hypotes, att större företag oftare tenderar att vara ägarspridda och ledningskontrollerade än mindre företag, bör kontrolleras i undersökningen.

[37] Kania och McKehn (1976) *'Ownership control and the contemporarily corporation'*

företag. Jämfört med tidigare studier är dock definitionen av ägarkontroll något annorlunda.[38]

> Ingen skillnad i lönsamhet konstateras mellan företagsurvalen. Svaga samband föreligger mellan ledningskontrollerade företag samt tillväxt- och utdelningsfaktorer. I stället är det likheter i lönsamhet som förklaras av den effektivitetspress företagen utsätts för av marknadernas konkurrenskraft. Denna ger mindre handlingsutrymme för ledningar att uppfylla egna nyttofunktioner, vid sidan av ägarnas vinstmaximeringsintresse.

Thonet och Poensgen[39] genomför den första studien av ledningshypotesen i tyska företag. Man studerar eventuella skillnader i räntabilitet, marknadsvärde, tillväxt, riskförmåga och ledningskompensation vid tre tillfällen under perioden 1961 - 1970. I analysen kontrolleras för företagets storlek och slutmarknadsposition. Vid själva klassificeringen av data finner man dock att antalet företag på den tyska aktiemarknaden, vilka direkt tillhör någon av kan hänskjutas till endera av grupperna, är starkt begränsad.[40] Endast mellan 50 och 75 % av företagen tillhör någon av grupperna. Olika former av institutionell ägarkontroll (främst koncernbildningar, delstatliga företag och bankkontroll) syns dominera ibland de tyska börsföretagen. Denna grupp av 'övriga' företag ökade även under undersökningsperioden. Som en konsekvens av de frekventa insalgen av koncernbildning i Västtyskland väljer författarna att utvidga studien till att även undersöka om någon överenstämmelse föreligger mellan ägarkontrollens utformning och effektiviteten i moderbolaget samt de börsnoterade dotterbolagens effektivitet. I hypotesen formuleras en överenstämmelse mellan resultatnivån i moderbolaget och resultatnivån i de börsnoterade dotterföretagen. Med andra ord antas att ledningen för moderbolaget agerar på ett likartat sätt gentemot dotterbolagen som de egna ägarna agerar mot dem själva.

---

[38] Ett företag är ägarkontrollerat om en grupp på mindre än fyra personer kan identiferas med att äga mer än 10 % av rösterna i något av de 500 största företagen, eller mer än 15 % av aktierna i företag i storleksordningen 501-1000 eller mer än 20 % av aktierna i företag i storleksordningen 1001-1800. Skälet till detta avtagande krav på ägande i större företag (för att klassficieras som ägarkontrollerade) är att ägarspridning antas ha större effekt på stora än på små företag.

[39] Thonet och Poensgen (1979) '*Managerial control and economic performance in Western Germany*'

[40] Klassificeringen följer det sedvanliga mönstret: När mer än 25 % av aktierna i ett företag ägs av en person eller familj betraktas företagen som ägarkontrollerat (förutsatt att ingen annan ägargrupp har en konkurrerande 25 % andel av aktierna). När inte någon familj eller person uppnår 25 % av aktierna i bolaget betraktas det som ledningskontrollerat. Till övrigt' gruppen hänförs samtliga börsbolag där annan institution äger mer än 25 % av aktierna. Valet av 25 % som ägargräns hänger samman med förhållanden inom den tyska aktiebolagsrätten. När en ägare direkt eller indirekt passerar gränsen medföljer vissa legala rättigheter (emissionsrätt, förhindrande av fusion) och (informations-) skyldigheter.

Ledningskontrollerade västtyska börsbolag visar sig ha en signifikant högre räntabilitet[41] på eget kapital än ägarkontrollerade företag. Någon signifikant skillnad i riskbenägenhet mellan de båda grupperna av företag föreligger inte. Högre risknivå i företaget följs också av högre avkastningskrav. Detta bekräftar förekomsten av en västtysk kapitalmarknadseffektivitet.

Starkt stöd erhålls för hypotesen om överenstämmelse i dotterföretagens och moderbolagets lönsamhetsnivå. I överföringen av ägarkontrollens signaler till koncernledningen och i dess kontroll av dotterbolagschefers agerande antas med andra ord homogenitet föreligga.

Demsetz och Lehn[42] observerar i sin studie räntabiliteten på eget kapital i 511 stora amerikanska företag. Man baserar undersökningen på ny teori om ägarspridningsproblematikens effekter. Författarna behandlar särskilt frågan om i vad mån ägarspridning skulle ge upphov till motiv att smita från sina rättigheter som ägare. Något samband mellan ägarspridning och vinstnivå borde inte föreligga då varje enskilt beslut att förändra ägandet i ett företag (exempelvis från koncentrerad till spritt aktieägande) genomförs med insikten att den professionella företagsledningen inte längre kan kontrolleras. Skulle minskad ägarkontroll leda till minskade vinster borde detta samtidigt innebära lägre kapitalanskaffningskostnader för företaget. Detta gäller under förutsättning att företagen kan tillgodose sitt kapitalbehov genom att uppsöka effektiva externa kapitalmarknader. Författarna antar därför att den potentiella effektivitetsvinst som ett koncentrerat ägarinflytande kan innebära reduceras av ägarspridda företags lägre finansieringskostnader.

Inget samband noteras mellan ägarkoncentration och företagets effektivitet. Ägarstrukturen i företag varierar på ett systematiskt sätt med vad som är i överenstämmelse med ägarens värdemaximeringsönskan.

Bjurggren[43] genomför det första svenska testet av vad en uppdelning mellan ägande och kontroll innebär för svenska företags effektivitet. Liksom Demsetz och Lehn betonas att olika kontraktstyper mellan företaget och dess ägare ger olika incitament

---

[41] Man har då jämnat ut de skillnader som kunnat uppstå p.g.a. företagsskattereglerna i Tyskland. Dessa är assymetriska och uppmuntrar företagen att återbetala sin vinst, såsom utdelning till aktieägarna (endast 15 % vinstskatt) istället för att behålla vinstmedlen internt i företaget (med 51% beskattning som följd).

[42] Demsetz och Lehn (1985) *'The structure of corporate ownership.'* Se även Jensen och Meckling (1976) *'Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure'* och Fama och Jensen (1983) *'Agency problems and residual claims'*.

[43] Bjurggren (1986) *'Ägande och effektivitet inom svensk skogsindustri 1970-1984.'* I ägarutredningen (SOU 1988:38 noteras emellertid att man inom utredningens ram gjort vissa försök till test av sambandet mellan ägartyp och företagseffektivitet utan att komma fram till några signifikanta slutsatser.

att driva företaget effektivt. Studien genomförs bland svenska skogsföretag där tre typer av ägare föreligger: kooperativt ägda skogsbolag[44], börsnoterade skogsbolag[45] och statligt ägda skogsbolag.[46]

Bjurgrens studie använder data[47] från åren 1970 till 1984 och mäter räntabiliteten på det egna kapitalet i de tre nämnda typerna av skogsbolag. I testen sammanförs av mättekniska skäl de icke börsnoterade företagen till en gemensam grupp, då antalet företag i respektive undergrupp är relativt litet. I studien hålls skogsbolagens varierande självförsörjningsgrad av skogsråvara[48], soliditet och finansiell hävstångsförmåga samt branschens konjuktursvängningar under kontroll.

> Författaren finner ett positivt, statistiskt säkerställt samband mellan effektivitet och företagets kontraktstyp. De bolag vars huvudmannakontrakt utgörs av privata överlåtelsebara residualbevis, dvs de privata börsnoterade skogsföretagen har högre effektivitet än gruppen övriga företag, vilken representeras av statligt och föreningskooperativt ägda skogsbolag.

Bjurgren studerar sedermera undergruppen av börsnoterade företag för att analysera huruvida dess räntabilitet påverkas av ägarkoncentration respektive av att företagets aktier innehas av företagsledning och styrelse (s.k. 'pilotinnehav').

> Inget stöd ges för hypotesen att en åtskillnad mellan ägande och kontroll leder till en avgörande försämring av företagets effektivitet. Den indirekta kontroll som börshandeln av ett företags aktier ger upphov till anses vara tillräcklig för att samtliga ägares avkastningskrav skall upprätthållas. Som kompletterande effektivitetsmekanism anges en fungerande marknad för företagsledningar.[49]

---

[44] Enskilda skogsägare innehar medlemsbevis i en gemensamt ägd ekonomisk förening, vilken i sin tur är majoritetsägare i skogsbolaget.

[45] Varje ägare innehar överlåtelsebara residualkontrakt i form av aktier, vilka ackumulerar förväntningar i framtida vinster till skillnad mot medlemsbeviset.

[46] Där någon enskild förmögenhet icke påverkas av sättet företaget sköts på, då äganderätten inte är transfersibel.

[47] Ägarkoncentrationen i respektive företag mäts som de fem största ägarnas andel av företagets totala röstetal.

[48] En faktor som ansetts vara avgörande för skogsbolagens lönsamhet och överlevnadsförmåga.

[49] Några bevis för att marknader för företagsledningar i realiteten existerar inom skogsbranschen visar inte Bjurgren.

2.1.3 Analys av den yttre kontrollänken samt forskningsfråga 1.

Redovisade tester prövar om något samband finns mellan företagets effektivitet och graden av ägarkoncentration. Det sistnämnda begreppet är ett indirekt mått på ägarens förmåga att organisera en tydlig och identifierbar effektivitetsbevakning av företaget. Resultaten av dessa tester är både osäkra och motstridiga. Visserligen förekommer resultat som pekar på ägarkoncentrationens betydelse för företagets effektivitet, men andra studier med snarlik undersökningsdesign uppvisar inga mätbara effekter. Endast i ett fall påvisas emellertid säkerställda negativa effekter av ägarkoncentration. Någon entydig slutsats kan inte identifieras, oavsett vilka av skillnaderna mellan studierna som man tar fasta på. Studiernas resultat sammanfattas i kronologisk ordning i nedanstående tabell med angivande av respektive land för datafångst, liksom alternativa förklaringar till resultaten:

Tabell 3. Sambandet mellan ägarkoncentration och effektivitet.
En sammanfattning av fjorton studier.

År	Nr	Studie	Resultat	Land	Andra förklaringar
1968	1	Monsen	+	USA	
1968	6	Kamershein	0	USA	Tillväxt, marknadshinder
1970	7	Hindley	0	England	
1971	2	Radicie	+	England	Tillväxt
1973	3	Palmer	+	USA	Varumarknad
1974	8	Sorensson	0	USA	
1975	9	Holl	0	England	
1975	10	Ware	-	USA	Skuldsättning
1976	11	Kania	0	USA	Tillväxt
1976	4	Stano	+	USA	Risknivå, storlek
1980	5	Bothwell	+	USA	Varumarknad
1979	12	Thonet	-	Tyskland	
1985	13	Demsetz	0	USA	Värdemaximering
1986	14	Bjurggren	0	Sverige	Kapital-, ledarmarknader

Det bakomliggande effektivitetsantagandet i ovanstående studier är att ägarkoncentration skapar förutsättningar för en tydlig identifiering av såväl ägaren, som de effektivitetskrav denne önskar överföra till företaget. En förklaring till att de empiriska testerna uppvisar så motstridiga resultat kan vara att när väl ägarkontroll uppnås i ett företag så följer inte automatiskt ett objektivt mätbart och mellan

aktieägare konsistent vinstmaximeringsmål. Ägare kan både ha skilda ideologier sinsemellan, liksom ha svårt att förstå vilket agerande som i varje enskild situation leder till vinstmaximering:

> *...olika ägare har mycket olika uppfattningar om vad rimliga prestanda är. För vissa ägare är även en mycket låg effektivitet acceptabel. Detta kan förklara att den övergripande målsättningen för företaget sätts mycket olika av olika ägare.*[50]

Detta är emellertid en empirisk slutsats som tidigare inte haft fullständigt stöd i etablerad teori:

> *Om enterprenören inte alltid maximerar vinsten, kan det bero på att han inte vill, men det är mer sannolikt att han inte kan - att han varken har den databearbetningskapacitet eller den information som skulle erfordras för vinstmaximering i traditionell mening.*[51]

Ett gemensamt drag bland studierna är dess relativa okänslighet för alternativa mer beteendevetenskapligt inriktade sätt att operationalisera företagskontroll. Entydigt väljs att härleda kontrollen från det formella kvantitativa aktieinnehavet i ett företag.

> *Hur vet man att en familjs aktieägande leder till samordnat agerande istället för att familjen är splittrad i inbördes stridigheter, vilket gör att vi borde undvika att aggregera ägandet? .. Det är tveksamt om aggregering av innehav hos investmentbolag, familjer och fondavdelningar representerar ett meningsfullt sätt att operationalisera kontroll.*[52]

Från resultatanalysen kan noteras att förhållanden på varumarknader utgör en frekvent förklaring till skillnader i effektivitet mellan företag. Konkurrens på slutmarknaderna syns följaktligen kunna komplettera ägarkontroll som en dominerande

---

[50] Veranen (1987:114) *'The ownership idea and the performance of the firm.'* "..different owners have very different conceptions regarding what adequate performance is. For some owners even very low performance can be acceptable. This can reflect the fact that the overall ambitions for the firm are set very different by the different owners."

[51] Simon (1955:46) från Bowen (1975) *'The business enterprise as a subject for research.'* "If the entrepreneur dos not always maximize profit, it may be that he does not want to, but it is more likely that he cannot - that he has neither the computational ability nor the information that would be required for profit maximization in the traditional sense."

[52] Pfeffer (1982:127) *'Organizations and organization theory'* "How does one know if the family's stock-holdings represent a coordinate ownership pattern or whether the family is rife with factionalism and the ownership should not be aggregated? ... [W]hether the aggregated holdings of investment companies, families, and trust departments constitutes a meaningful index of control, however, is very much open to question."

effektivitetskälla. Andra till ägarkoncentrationen substituerbara kontrollmekanismer bör vidare kunna identifieras i aktiemarknadens företagskontrollfunktion respektive från konkurrens företagsledare emellan.[53]

I ett strikt ägarkoncentrerat företag, där merparten av aktierna i företaget innehas av en enskild ägargrupp, bör någon fungerande marknad för företagskontroll näppeligen kunna uppstå. Förekomsten av autonoma aktieägare, som konkurrerar om företagskontroll begränsas genom att företagets aktier är låsta till majoritetsägare. Dessa organiserar därmed en monopolliknande kontroll av företaget och sätter via en stark ägarkoncentration den effektivitetspress aktiemarknadens kontrollfunktion representerar ur spel. Ägarspridning kan därför skapa förutsättningar för en fungerande företagskontroll.

Såväl den interna som den externa konkurrensen om företagsledande positioner kan indirekt begränsas i ett ägarkoncentrerat företag. Valet av företagsledare kan där utgöra en konsekvens av ägarens ledningsideal snarare än ett uttryck för den effektiva konkurrensmarknadens naturliga urvalsprocess. Ägarkoncentration kan med andra ord även sätta marknaden för företagsledare ur spel. Dominerande aktieägare utgör i detta perspektiv en 'imperfektion'[54] på marknaden för företagsledare respektive företagskontroll. Ägarkoncentrationens ansamling av röster till en ägare leder nämligen till begränsningar i utbytet av företagets kontrollrättigheter. Empiriska test av 'ledningshypotesen' resulterar därmed i följande slutsatser: (Jfr även nedanstående figur).

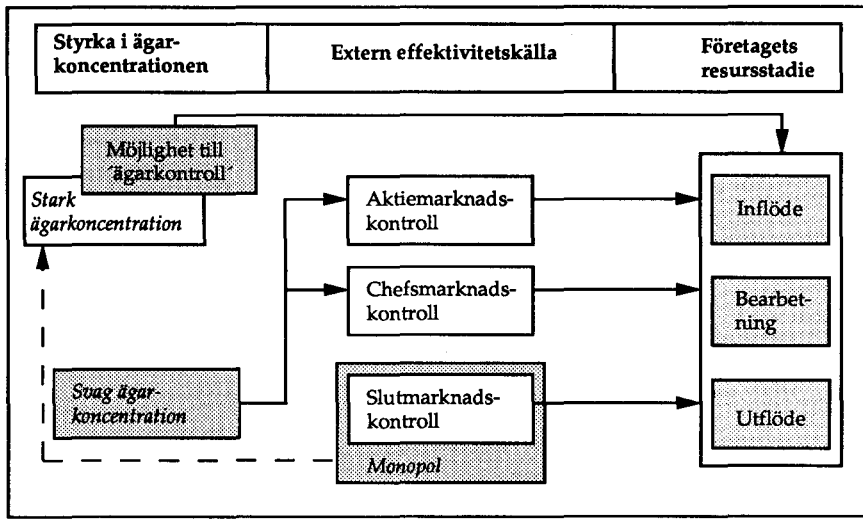
---

[53] Följande citat från en svenskt "teoretisk praktiker" får representera ett stöd för denna slutsats: "Det finns få saker i min praktiska verksamhet som jag upplevt så intensivt som konkurrensens effektivitet ...Även om konkurrensen inte är fullständig ur teoretisk synvinkel är effekterna ändå kraftiga och smärtsamma. ..Det finns företags som både har monopol på sin marknad och samtidigt inte har något marknadstryck från kapitalsidan. Risken för ineffektivitet och bristande anpassning till ändrade förhållanden är i sådana sammanhang stor." Wallander (1987:31) *'Korsägande, röstvärden och makten över företagen'*, i Hägg (1987) *' Att äga stora företag'*.

[54] En imperfektion av detta slag bör emellertid analyseras i perspektivet av vilka imperfektioner ett helt fritt utbyte av kontrollrättigheter kan innebära för företagets förnyelseförmåga och möjlighet till långsiktig överlevnad.

- *Med ägarkoncentration följer möjlighet till ägarkontroll. Tydliga ägare kan vara en tillräcklig men icke nödvändig förutsättning för att effektivitet upprätthålls i företaget. Slutmarknader för varor utgör en till den direkta ägarkontrollen kompletterande källa till företagseffektivitet. Omvänt är behovet av ägarkontroll störst då slutmarknaden för varor monopoliserats.*

- *Då marknaderna för företagskontroll liksom företagsledarkompetens indirekt kan begränsas av en tilltagande ägarkoncentration utgör dessa båda effektivitetskällor ett kontrollmässigt substitut till en svag ägarkoncentrationen.*



Figur 9. Ägarkoncentrationens styrka i förhållande till olika externa effektivitetskällor och företagets resursstadier.

Detta leder till formulerandet av huvudstudiens första forskningsfråga, fokuserad på den externa länken för överföring av effektivitetskrav mellan aktieägare och företagsledning:

- *Hur aktiveras extern ägarkontroll i börsbolag ?*

Innan frågeställningen vidareutvecklas skall ytterligare en tänkbar förklaring till variation i företagens lönsamhet behandlas, nämligen företagets interna organisationsform.

2.2 Organisationsform och företagets effektivitet.

Tre slags empiriska studier har prövat antagandet om att företagets val av organisationsform bättre än något annat förklarar lönsamhetsvariation. I dessa studier benämns den effektivaste organisationsformen för företag 'M-formen', vilken beskrivs på följande sätt[55]:

Ledningen har identifierat avgränsbara ekonomiska aktiviteter i företaget, vilka tillförs kvasi-självständig status och resultatansvar. Ledningen effektivitetsbevakar sedan varje avgränsad del av den samlade verksamheten, styr belöningar till resultatmässigt framgångsrika delar samt allokerar kassaflöden till högavkastande områden. Strategisk kompetens omfattande diversifiering och företagsförvärv liksom relatering av verksamhet säkerställs av ledningen för helhetens behov.[56] Under förutsättning att företaget organiseras efter dessa principer förutsäger 'M-form hypotesen' en högre effektivitet:

> *Organiserandet av stora företags verksamhet efter M-formens principer gynnar en måluppfyllelse och ett kostnadsbeteende, vilket i högre grad efterliknar den neoklassiska vinstmaximeringshypotesen än U-formens (funktionella)[57] organisationsalternativ.*[58]

De empiriskt banbrytande testerna av M-form hypotesen väljer att granska amerikanska oljeföretag. *Teece* både leder och inspirerar denna forskargrupp, som med hjälp av multipel regressionsanalys påvisar statistiska bevis för M-form företagets

---

[55] En mer ingående genomgång av M-form modellens bakomliggande element och antaganden lämnas i det andra teorikapitlet i huvudstudien.

[56] Williamsson (1975:14) *'Markets and hierarchies'*

[57] I Armour och Teece (1978:) *'Organization structure and economic performance'* används nedanstående klassificeringschema för 'stabila' företagsformer:

M-form	"A divisionalized structure in which operating and strategic decision making is clearly separated. The group responsible for the latter monitoring the performance of the group responsible for the former."
F-form	"A structure in which authority for the development of long run strategy and for daily operating tactics is centralized in one executive group."
C-form	"A divisionalized firm in which the centralized strategic management routinely involves itself in daily operating decisions of the divisions."
H-form	"A divisionalized structure in which the divisions have responsibility for both operating and strategic decision making."

[58] Williamson (1970) *'Corporate control and business behavior'* formulerade ursprungligen den s.k. M-form hypotesen: "The organization and operation of the large enterprise along the lines of the M-form favors goal pursuit and least-cost behavior more nearly associated with the neoclassical profit maximization hypothesis than does the U-form organizational alternative."

effektivitetsmässiga överlägsenhet i jämförelse med andra organisationsformer. Senare genomför Teece en uppföljande studie av amerikanska företag, visserligen används enklare statistiska metoder, men resultaten blir de samma.

En grupp av icke-amerikanska forskare vidareutvecklar senare Teece ursprungliga modellarbete genom studier i de egna länderna. Denna grupp leds av Steer, som inledningsvis prövar M-form hypotesen i Storbritannien. Testerna efterföljs sedermera av studier i japanska och tyska företag. Till skillnad från amerikanska studier operationaliseras även företagens val av strategi. Dessutom kontrollerar man för ägarkoncentration via en relativt sofistikerad indexering av ägarspridningen i företaget.

En inledande jämförelse mellan de båda forskningsgrupperna ger vid handen att Teece utgår från att organisationsformen utgör ett renodlat substitut till ägarkoncentrationens möjlighet till kontroll, medan Steers ställer sig frågan i vad mån ägarstrukturer och organisationsform samspelar och utgör varandras komplement.

En tredje grupp av forskare representeras av Burton och Obels simuleringsövningar. I dessa övningar får deltagare agera i en experimentell interaktiv ledningsmiljö, där antingen M- eller U-form företagets ekonomiska karaktäristika datorsimuleras. Dessa studier har enligt min mening ett större teoretiskt än empiriskt värde. Jag återvänder till dem i det teoretiska kapitel som behandlar företagets interna organisationsform (vilket benäms 'övervakningsstruktur' i kapitel 4).

2.2.1 Organisationsform substituerar ägarkontroll.

Med hjälp av en regressionsmodell genomför Amor och Teece[59] en studie av tjugoåtta företag inom den amerikanska oljeindustrin. I analysen prövas sambandet mellan företagets 'effektiva' räntabilitet (uttryckt i aktieägarens avkastning på företagets aktie) och dess val av organisationsform. Man studerar perioden mellan 1955 (då M-form organisationen ännu inte ansågs ha spritts till samtliga företag i oljebranschen) och 1973 (året före det första arabiska olje-embargot). För att kunna överföra strukturella karaktäristiska om företaget till en relevant klassificering av organisationsform fästs särskild vikt vid hur intern kontroll, planering och koordination fungerar (som ett uttryck för en viss grad av delegerat ansvar och befogenhet i

---

[59] Armor och Teece (1978) *'Organization structure and economic performance'*

företaget).[60] Företagen deltar därför själva i klassificeringen av den egna organisationsformen och ombeds att validera data, hämtade från externa källor. I modellen kontrolleras för företagens storlek (då man antar att skalekonomi förekommer i oljebranschen,) tillväxt (då snabbväxande företag har sina tillgångar värderade närmare sitt marknadsvärde än stagnerande företag,) risknivå samt kapacitetsutnyttjande.

> Resultatet av studien ger starkt statistiskt stöd för M-form hypotesen. I jämförelse med det funktionsorganiserade företaget uppvisar de företag, vilka under den första observationsperioden (1955-1968) övergick till en M-form 27% högre avkastning på insatt ägarkapital. Den enda gruppen av företag, som uppvisar en högre avkastning är sådana där förändringar av organisationsformen pågår. Båda resultaten är statistiskt säkerställda enligt författarna.
>
> Under den andra undersökningsperioden (1969-1973) redovisas inga lönsamhetsskillnader. Företagen antas då vara utsatta för en sådan varumarknadskonkurrens att de företag, som inte organiserat sin verksamhet på ett optimalt sätt slagits ut.
>
> Slutsatsen är att flertalet företag av konkurrensskäl tvingas följa efter sina konkurrenter och organisera sin verksamhet på likartat sätt.

I period två är det endast de minsta företagen, som organiserar sin verksamhet inom funktionsformens ram. I studien kontrolleras emellertid inte för företagets strategiska inriktning, eller för företagens ägarstruktur. Båda variablerna skulle kunna påverka företagens lönsamhet.[61] Författarnas egna förklaringar till denna avgränsning är att urvalet består av en homogen grupp av företag med en sinsemellan likartad strategi.

Antagandet om att det inte är förenat med ägarmässiga nettokostnader att förändra företagets organisationsform verifieras. Visserligen drar förändringar av organisationen med sig merkostnader, men aktieägarna ersätts via en högre framtida räntabilitet. En fråga som ej ställs är huruvida det är den nya organisationsformen som

---

[60] Vid sidan av de ovan redovisade M- , F-, C- och H-formerna utnyttjade Amour och Teece följande klassificering:

FS-form	"Basically an F-form structure with one or more semiautonomous divisions which are responsible for their own daily operations."
C-form	"A divisionalized firm in which the centralized strategic management routinely involves itself in daily operating decisions of the divisions."
CH-form	"A category consisting of C-form and H-form firms. It is used in the study due to the relatively few number of observations associated with each of these organizational forms. It can be interpreted as representing nine divisionalized structures."

[61] Rumelt (1974) *'Strategy, structure and economic performance'*

leder till effektivitetsvinster eller om det är förändringen i sig, som ger upphov till positiva effekter. Författarna skiljer nämligen inte mellan vad som kan beskrivas som åtgärdseffekten av en organisationsförändring och dess omedelbara uppmärksamhetseffekt.

En intressant vidareutveckling av Amour och Teece studier sker nästan ett decennium senare när *Brickley och Van Drunnen*[62] studerar företagens styrelsesammansättning. Därmed testar man den empiriska bryggan mellan ägarrepresentation i styrelser, företagets organisationsform samt dess effektivitet. I studien jämförs de effektivitetsmässigt överlägsna M-form företagens styrelsesammansättning med funktionellt organiserade företag (samtliga företag hämtade från Amour och Teece företagsurval.)

> Resultatet visar att aktieägare stödjer valet av styrelseledamöter utifrån s.k. 'ekonomiska rationalitetskriterier' och att valet är beroende av företagets organisationsform. Författarna visar att ju längre tid de studerade oljeföretaget haft en M-form organisation, desto högre är sannolikheten att finna externa ledamöter[63] i företagets styrelse och desto större relativ betydelse ges externa styrelseledamöter, vilka framförallt representerar ett strategiskt tänkande.
>
> M-formen syns följaktligen substitutera styrelsers övervakande kontrollroll samtidigt som den underlättar för styrelsen att ägna sig åt strategiska frågor.

I studien noteras även att omfattningen på gruppen av styrelseledmöter som har ett mer 'kontrollerande' än 'strategiskt' mandat bestäms av storleken på företagets tillgångar. Denna relation påverkas inte av den ökning av strategiskt inriktade 'outsiders', som återfinns i styrelsen efter att företaget M-form omorganiserat sin verksamhet.

---

[62] Brickley och Van Drunnen (1986) *'Internal organizational form and company board structure'*

[63] Man antar att tre olika kategorier av styrelseledamöter kan bli valda av företagets aktieägare. (1) Anställda med företagsspecifik kunskap, (2) externa ledamöter eller s.k. 'outsiders' med hög status vilka främst är ansvariga för övervakande aktiviteter samt (3) 'outsiders' vilka valts för att de besitter strategisk kompetens. I denna sista kategori återfinns chefer för andra företag, jurister, advokater, bank och finansmän liksom representanter för investerare. Av mättekniska skäl klassificeras samtliga andra yrkesgrupper som 'icke strategiska' i studien.

> En slutsats från studien är att M-form organisationen påverkar hur ägarnas representation i företaget organiseras. Företagsledningens kontrollerande arbete kan i och med M-form organisationen omlokaliseras från styrelserummet till huvudkontoret, därav minskningen av 'insiders' i de studerade företagsstyrelserna. Samtidigt ges större utrymme i styrelsen åt övergripande frågor, vilka med fördel kan hanteras av personer utanför den interna företagsledningskretsen.

Teece[64] upprepar sin test av M-form hypotesen på ett urval av stora amerikanska företag. Studien omfattar ett tvärsnitt av företag inom det amerikanska näringslivet.[65] I jämförelse med studien inom oljeindustrin, använder han vid detta tillfälle en mindre sofistikerad statistisk metod för att jämföra effektiviteten mellan M-form organiserade och icke M-form organiserade företag. Studiens grundidé är att identifiera det företag som först organiserat sig enligt M-form principen i en viss bransch ('innovatör') och jämföra dess lönsamhet med dess 'huvudsakliga rival.'[66] Två mått på ekonomisk effektivitet väljs: räntabilitet på eget respektive på totalt kapital i företaget.[67] Den genomsnittliga räntabiliteten jämförs sedan tre år före och tre år efter organisationsförändringen hos branschens ledande företag. I 'före' perioden är det 'innovativa' företaget till skillnad från sin rival redan M-form organiserat. I perioden 'efter' är båda företagen M-form organiserade. För att ge stöd åt M-form hypotesen bör skillnaden i lönsamhet minska i 'efter'-perioden om branschens ledande företag uppvisar högst lönsamhet och öka om konkurrentföretaget tidigare har den högre lönsamheten.

> Inom nio av de femton branscherna finner man stöd för M-form hypotesen. Statistiska test resultaterade i signifikanta lönsamhetsskillnader mellan grupperna och M-form hypotesen kan därmed icke förkastas.

I nedanstående figur sammanfattar de situationer då M-formen synes utgöra ett substitut till den ägarkontroll ägarkoncentration ger upphov till:

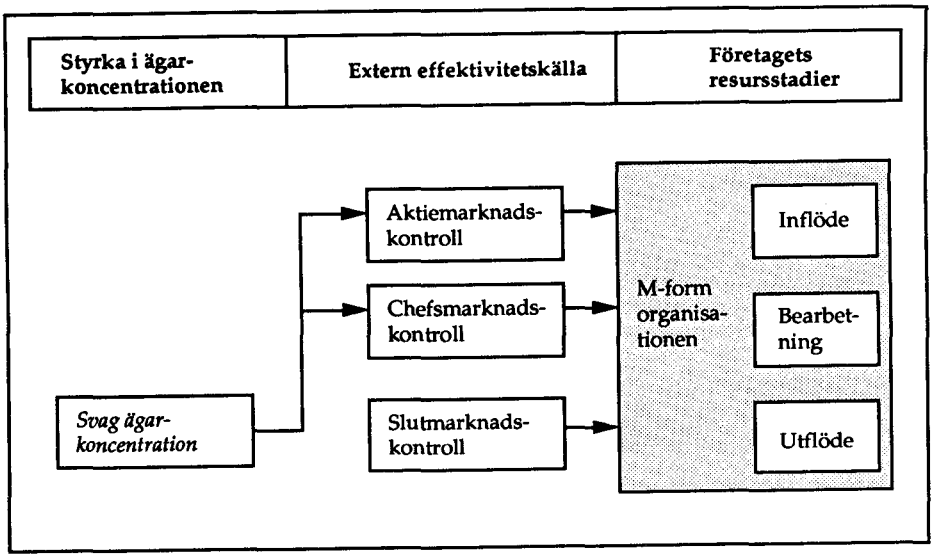
---

[64] Teece (1981) *'Internal organization and economic performance'*

[65] Grosshandel, kemi, textil, aluminium, förpackning, papper, livsmedel, plåtmanufaktur, foderkvarn bensin, däck, bilar, elektriska apparater, tobak, återförsäljarkedjor.

[66] Urvalet av huvudsaklig konkurrent till "innovatören" baserads på produktlinjejämförelser mellan företagen.

[67] Teece argument för att använda av företaget redovisade och inte av marknaden diskonterade effektivitetsmått är att det är svårt att identifiera när aktiebörsen kapitaliserar information om en organisationsförändring. Kapitalmarknadens kapitalisering av en förbättrad lönsamhet skulle fördröjas med den tid det skulle ta för investerare att finna källan till en icke-förväntad lönsamhetsökning. Bokförda värden anser Teece därför vara mer objektiva manifestationer av eventuell lönsamhetsförändring i kraft av en tidig anpassning till en ny organisationsform.



Figur 10. Den anglo-saxiska situationen med M-formen som ett substitut till ägarkoncentration

2.2.2 Ägarinstitution substituterar organisationsform.

I en tvärsnittsstudie bland 82 brittiska industriföretag granskar *Steer och Cable*[68] effekterna av organisationsformens påverkan på företagets lönsamhet.[69] I jämförelse med Teece undersökningar används flera mått på effektivitet. Den brittiska undersökningen baseras på redovisade värden och inte på marknadsvärdering av företagets tillgångar. I studien tillförs även ett mått på ägarkoncentrationens styrka i företaget. På detta sätt kan kombinationseffekter av ägarkoncentration och organisationsform studeras. När det gäller klassificeringen av organisationsform menar författarna, till skillnad från Armour och Teece, att M-form organisationen inte kan betraktas som den enda idealformen[70] för organisationer. I verksamheter med extrem osäkerhet, kan andra former vara mer användbara. I studien beaktas därför den process där

---

[68] Steer och Cable (1978) *'Internal organization and profit'*

[69] En tidsperiod på fem år valdes (1967 till 1971 där 250 företag från The Times "Top 1000"-lista klassificerades i U-, H-, M-, T-, Tc (korrumperad) och X-form. Steer och Cable använder här det klassificeringsschema Williamson och Bhargava presenterat.

[70] Vilket inte heller Williamson och Bhargava (1977:140) *'Assessing and classifying the internal structure and control apparatus of the modern corporation'* ansett. "It cannot, however, be established on the basis of the argument advanced here that the M-form structure is the best of all conceivable structures. Organizational innovations may even now be in the making that will make it obsolete in part, but which academics will identify as noteworthy only after several years."

företaget söker efter en optimal form. Detta görs genom att till gruppen av 'optimalt' organiserade företag hänföra samtliga M-form företag och till gruppen icke optimalt organiserade företag, (med ett undantag) övriga organisationsformer. Företag med en ren funktionsorganisation exkluderas i denna grova klassificering. Istället tas där hänsyn till företagens verksamhets- och miljömässiga villkor.

Externt tillgängligt material i form av årsredovisningar, organisationsanalyser och beskrivningar[71] utnyttjas i studien. Företagsdata samlas under femårsperioden 1967 - 1971. Tidsperioden förklaras med att organisationsformer sprids med viss tröghet, och fem år utgör en lämplig period för att en ny form skall få tillräcklig spridning bland företagen. Brittisk industri präglas även av osäkerhet vid val av organisationsform under senare delen av 1960-talet. Genom att välja denna tidsperiod blir många olika organisationsformer representerade i företagsurvalet. På fem år kan vidare tillfälliga toppar i lönsamhet reduceras och en observerbar stabilitet i organisationsmönster uppnås.

> Trots en annorlunda undersökningsdesign stödjer Steer och Cables (liksom Amour och Teece) studie M-form hypotesen. Den 'optimala' organisationsformen uppvisar 8.47 % högre avkastning på eget kapital än icke-optimalt organiserade företag. I motsats till Armour och Teece finner författarna negativa kostnader förenade med själva organisationsformsförändringen. Upp till 50 % av vinsten förbrukas av interna omställningskostnader.
>
> Föreligger det en 'förändringseffekt' vid steget från en organisationsform till en annan, så förbrukas denna helt av andra slags omställningskostnader. Författarna konstaterar dock att företagen vanligen överför de organisatoriska omställningskostnaderna till skattebetalarna. Någon skillnad i resultaten efter skatt föreligger inte mellan grupperna.
>
> Ett av studiens signifikanta resultat är att ägarkoncentration förklarar en relativt stor del av variationen i räntabilitet. Även i företag med en optimal organisationsform, visar ägarkontrollerade[72] företag, 4.24% högre räntabilitet än ägarspridda företag. Vidare är tillväxten högre hos de ägarkontrollerade företag. Det föreligger statistiskt säkerställda resultat som visar att ett 'optimalt centraliserat' företag (dvs M-form företaget) är lönsammare än såväl över- som undercentraliserade organisationsformer.

---

[71] Man jämför även sin klassificering med Channons studie av den Brittiska industrins strategi- och strukturval. I Steers och Cables studie behandlas dock inte företagets strategiska variabler.

[72] Ägarkoncentrerade företag har en ägargrupp som kontrollerar > 15 % av rösterna.

I en senare studie inkluderar *Cable och Dirrheimer*[73] en strategisk variabel i sin modell. Man testar då M-form hypotesen i Västtyskland. Organisationsformen behandlas på liknande sätt såsom i det brittiska exemplet.[74] Företag, som befinner sig i ett temporärt förändringstillstånd från en form till en annan, eller sådana som har en manipulerad organisationsform (se C-formen) särbehandlas emellertid ej. Detta hänger samman med att författarna nyttjar sekundärdata för att klassificera företagets organisationsform och strategiska inriktning.

En sådan kombinerad strukturell-strategisk variabel tar hänsyn till M-form organisationens användbarhet genom att med hjälp av ett 'diversifieringsindex' fånga upp möjligheten till en renodlad uppdelning av aktiviteterna i företaget. Då tyska aktiebolag omfattas av ett system av dubbla styrelser, där en av styrelserna består av företagsexterna ledamöter ('Aufsichsrat) och en styrelse av företagsinterna ledamöter ('Vorstand'), ersätts måttet för antal aktieägare i styrelserna med index för aktieägarkoncentration ('Herfindahls index'.)

> Resultatet visar en positiv lönsamhetseffekt bland de företag som organiserat sig inom en kombinerad holding- och funktionsform samt en negativ effekt hos de företag där M-form organisationen implementerats. Effekten är extra stor hos de M-form organiserade företag, där en stark bankrelation föreligger.

Förklaringen till resultaten, vilka delvis går stick i stäv med M-form hypotesen, anses hänga samman med specifika institutionella förhållanden inom tyskt näringsliv. En av dessa är hur relationen mellan över- och underordnade chefer utvecklas. Med förekomsten av en dubbel styrelseorganisation i företaget är det svårt att implementera renodlade inslag från M-formen i organisationen. Denna är bland annat uppbyggd på att den strategiska nivån skall begränsa icke-vinstmaximerande agerande hos den operativa enheten i företaget. I Tyskland utgör dock den externa styrelsen ('Aufsichsrat') en arena för att tillvarata ägarens vinstmaximeringsintresse, vilket följaktligen begränsar handlingsutrymmet hos den interna styrelsen 'Vorstand.' Den dubbla styrelsefunktionen i tyska företag utgör därför ett substitut till den uppdelning av beslutsaktiviteter i ett lågfrekvent strategiskt respektive högfrekvent operativt beslutsansvar, som M-form organisationen innebär. Tysk lagstiftning motverkar

---

[73] Cable och Dirrheimer (1983) *'Hierarchies and markets'*

[74] Funktionell, funktionell/holding, holding eller multidivisionaliserat.

samtidigt inslag i M-formen, som syftar till att tillvarata lokal motivation och insatsvilja.[75] Resultatet av studien kan sammanfattas på följande sätt:

> Den typ av M-form organisation som studeras i tyska företag överensstämmer inte med den ideala formens karaktäristiska. På grund av en bristande insikt om förekomsten av komplementära institutionella mekanismer för att tillvarata ägarens intresse i tyska företag, organiserades företagen dysfunktionellt.[76] Följaktligen bör det vara nödvändigt att ta hänsyn till nationella särdrag när sådana organisationsformer införs, vilka syftar till att skapa en optimal balans mellan central och lokal handlingsfrihet.

Cable och *Yasuki*[77] replikerar den tyska studien på japanska företagsgrupper. Utöver tidigare använda variabler tillkommer observationer av företagen, vilka sammanhänger med förekomsten av olika företagsgrupper inom det japanska näringslivet. Operationaliseringen av strategiska variabler försvåras dock av att strategiska och operativa beslutsområden är mindre skilda från varandra i japanska företag än deras anglo-amerikanska motsvarigheter. Detta beror främst på att japanska företag utnyttjar andra strategiska planeringsmodeller. Frågan om den japanska företagsformen 'Kapital-Keiretzu' är liktydig med M-form företaget föranleder vissa överväganden. 'Kapital-Keiretzu' innehåller inget centraliserat huvudkontor, som hanterar omallokering av likviditetsöverskott. En kapital-Keiretzu betraktas vidare som ett mellanting mellan ett företag och en (kapital)marknad och har i jämförelse med den rena kapitalmarknaden vissa transaktionskostnadfördelar. Författarna anser exempelvis att friktionen vid informationsöverföring minskar inom organisationen genom det konsensusliknande beslutsfattande som kännetecknar japanska företagsgrupper. Den viktiga åtskillnaden mellan strategiskt och operativt arbete säkerställs å sin sida via löst relaterade 'presidentklubbar' representerande högsta ledningarna för medlemmarna ingående i en företagsgrupp.

> Resultatet av de empiriska testen är att någon betydande lönsamhetseffekt inte kan identifieras hos företag som anammat en M-form organisation i Japan.

---

[75] Exempelvis är inte ersättningar till lokala ledningar tillåtna att kopplas till divisionsresultat. Företagsägare och koncernledningar anss dessutom åtnjuta en hög social status i tyska företag, vilket försvårar införandet av divisionschefersroller med hög självständighet.

[76] Författarna nämner en mer välkänd amerikansk konsultfirma som ansvarig för omorganiseringen av vissa delar av det västtyska näringslivet.

[77] Cable och Yasuki (1985) *'Internal organization, business groups and corporate performance'*

2.2.3 Analys av den inre kontrollänken samt forskningsfråga 2.

Kapitlets första avsnitt utmynnande i tvivel om huruvida det går att uttala sig om ägarkoncentrationens samband med företagets effektivitet. Resultaten underströk även betydelsen av att beakta företagets interna organisatoriska förhållanden när dylika samband skall granskas.

I föregående avsnitt behandlas just betydelsen av sådana förhållanden. De effektivitetsmässiga konsekvenserna av den organisatoriska övergången mot M-form testas i ovanstående studier. Resultaten verifierar inledningsvis transaktionskostnadsteorins förklaring. M-formen ekonomiserar med begränsad rationalitet genom att bespara toppcheferna arbete med rutinoperationer. Den anses även ha förmåga att reducera opportunism i organisationen:

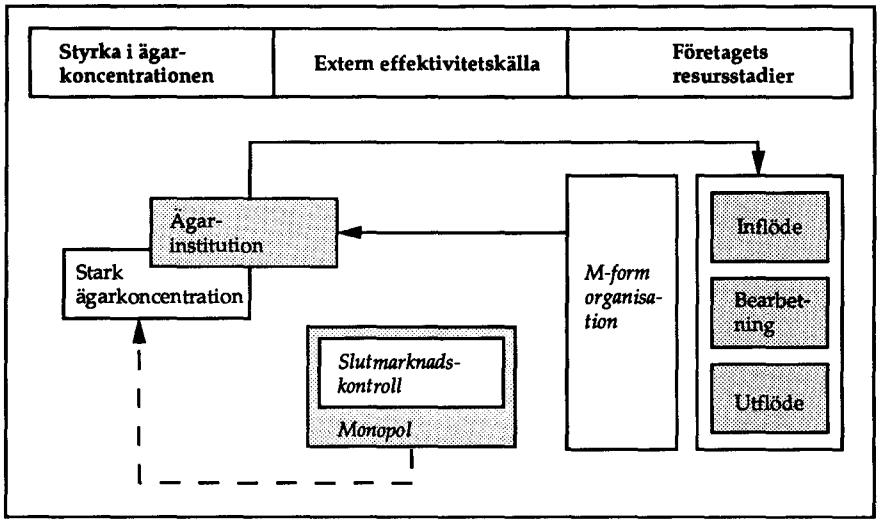
> *Orsaken till dess framgång var helt enkelt den att den tydligt skiljde företagsledningsansvaret för verksamhetens inriktning från mer rutinmässiga operationer och gav dem tid, information och till och med psykologiskt mod för långsiktig planering och tillämpning.*[78]

I de inledande testerna av Williamsons kontrollansats ingick ej någon operationalisering av företagets ägande (uttryckt i en indexering av ägarkoncentrationen i företaget) eller strategi. Delvis förklaras denna brist av att urvalen begränsats till företag i en viss bransch eller till den specifika amerikanska aktiemarknaden med relativt ägarspridda företag. Bristerna åtgärdas i senare test. Resultaten uppmärksammar då institutionella luckor i M-form hypotesens effektivitetsantagande. Studierna uppmärksammar emellertid inte vilken betydelse förekomsten av ägarinstitutioner har i olika länder. Slutsatser om organisationsformens påverkan på företagets effektivitet kan uppenbarligen inte fastställas utan hänsyn till olika ägares sätt att (inte minst i länder med mindre utvecklade aktiemarknader) organisera sitt aktieinnehav. Inte heller kan den inbördes relation vilken chefer utvecklar med varandra åsidosättas. Sammanfattningsvis:

---

[78] Chandler (1966:282) *'Strategy and structure.'* "The basic reason for its success was simply that it clearly removed the executives responsibility for the destiny of the entire enterprise from the more routine operational activities and so gave them the time, information and even psychological commitment for long term planning and appraisal."

M-form hypotesen bidrar med en viktig del av förklaringen till företagets effektivitet. Nationella särdrag kan emellertid prägla sättet att organisera aktieägandet i syfte att minska ägarkontrollens kostnader. Intermediära ägarinstitutioner kan då utformas som ett alternativ till M-form företaget liksom till den renodlade aktiemarknaden.



Figur 11. Ägarinstitution som ett substitut till organisationsform.

Huvudstudiens andra forskningsfråga inriktas därmed mot utbytbarheten mellan företagsledning och aktieägare i förmågan att effektivitetsbevaka juridiskt självständiga resultatenheter. Den andra forskningsfrågan rör koncernledningens relation till sina dotterbolag och skiljer sig från den första frågan genom att den behandlar de interna gränsytorna för överföring av effektivitetskrav i företaget.

Hur omformas ägarkontroll inom en koncern ?

2.3. Ägarinstitutioners egenskaper.

I referensramens tredje avsnitt behandlas olika ägarinstitutioners specifika särdrag. En jämförelse sker mellan den rena aktiemarknadens utformningen av kontroll motsvarande funktion hos de valda ägarinstitutioner. De institutionella[79] former för mellanhandsägande av företag som beskrivs i nedanstående framställning är: banken, företagspirater-konglomerat, industrigruppen samt familjen. Avslutningsvis jämförs dessa funktioner med den traditionella aktiemarknadsinstitutionens lösningar på företagskontrolleproblemet.

2.3.1 Kapitaltillflöde från tyska banker

I Västtyskland dominerar andra institutionella mekanismer än aktiemarknaden för att överföra lönsamhetskrav och begränsa företagsledarnas handlingsutrymme i förhållande till aktieägarens önskemål. Aktiemarknaden utnyttjas i relativt begränsad omfattning som riskkapitalkälla och arena för handel i kontrollrättigheter. Endast en tjugondel av företagets kapitalbehov finansieras via den tyska aktiebörsen, medan en femtedel kanaliseras via dess banksystem - dominerat av tre stora banker. Företagens externa finansiering är därför i hög grad beroende av bankernas finansieringstjänster. Bankerna kontrollerar inte enbart lånekapitalet via den ordinarie rörelseverksamheten utan även viss del av det nyemitterade riskkapitalet. Bankerna organiserar nämligen utgivandet av olika marknadsnoterade värdepapper och deras nära relation till företagen förstärks ytterligare av möjligheten att sammanställa intern information inför nyemissioner, liksom via representation i företagens styrelser.

I en empirisk studie prövas om ovannämnda relation mellan banker och företag har någon systematisk effekt på effektiviteten hos tyska företag.[80] Antagandet bakom studien är att bankernas representation i företagens styrelser leder till informationsfördelar, samtidigt som dess indirekta kontroll av rösträtter innebär minskade trans-

---

[79] Sjöstrand (1985:19) *'Samhällsorganisation'* "Institutionen är en idealtyp som rymmer regelverk och betingelser för regulariteter i mänskligt handlande, men institutionen approximerar inte till människors faktiska handlande. Det konkreta handlandet, dess framträdelseformer, uppträder som interaktionsregulariteter."

[80] Cable (1985) *'Capital market information and industrial performance'*

aktionskostnader. Ledningens agerande tros därför vara begränsad i enlighet med aktieägarnas preferenser. I de fall banken har en nära företagsrelation bör därför en högre lönsamhet kunna observeras.[81]

Resultatet[82] visar tydligt att de tre största[83] västtyska bankerna agerar annorlunda jämfört med övriga banker. Företagens högre lönsamhet förklaras både av informationskostnadsfördelar i bank/företagsrelationens utformning liksom skickligheten hos bankens finansiella experter. Då studien endast täcker den formella delen av ägarbindningarna och (inte hur relationen i realiteten utövas) är resultaten emellertid riskabla att överföra till länder där andra äganderättsliga system föreligger.[84]

Den västtyska bankens positiva effekt på företagens resultat förklaras alltså av de informationsfördelar, som följer av att de största bankerna både upprättar nyemissionsprospekt och innehar flertalet styrelseposter i tyska företag. Bankernas interna företagsanalyskompetens kan därmed överföras till de styrelseledamöter, som representerar banken på småaktieägares mandat. Aktieägarna deponerar i sin tur regelbundet och av tradition sitt aktieinnehav hos banken. Den årligt återkommande överföringen av rösträtten till bankens representanter vid bolagsstämman kan därmed leda till att banken organiserar en latent disciplinär kraft över de tyska företagens ledningar. Aktiemarknadens kontrollfunktion blir därmed internaliserad i ett samspel mellan småaktieägare, större bankers utlånings- och företagsanalysfunktion samt bankernas styrelserepresentanter i storföretagen.

---

[81] Stora mätproblem uppstår när man med hjälp av modellen skall granska i vad mån någon samordning och koordination i egentlig mening äger rum i bankernas roll som marknadsnoterare av eller styrelseledamot i företaget. Bankerna själva anser icke att någon sådan koordination äger rum och menar bland annat att ömsesidiga styrelseposter och koordination mellan företag utanför bankerna också förekommer i Västtyskland och borde påverkat studiens resultat.

[82] I studien testas 48 företags avkastning under fem år mot styrkan i dess bankrelation. Intensiteten i denna relation mäts som kvoten mellan bankutlåning och företagets totala skulder.

[83] Storlek på företag, tillväxtkvot, intern organisationsstruktur, ägarspridningsindex samt bransch och affärsrelationer är kontrollerade i testet.

[84] Cable uttrycker sin oro över den brittiska lagstiftningsdiskussionen, men även Ouchis hänvisning till den amerikanska banklagstiftningen i *'The M-form society'* torde vara relevant.

2.3.2 Företagspirater och konglomerat - en amerikansk marknadsmodell.

Sedan konglomeratets intåg på aktiemarknaden har ett flertal studier granskat fenomenet. Dessa har sökt finna förklaringar till konglomeratets existens liksom diskuterat dess relativa effektivitet visavi andra företagsinstitutioner.

Konglomeratet utgör en på hierarkiska grunder uppbyggd ägarinstitution för att aktivera aktiemarknadens externa företagskontrollfunktion. Denna ägarinstitution, med rötter från 1960-talet, har två decennier senare kunnat betrakta en mer autonom motsvarighet ta form av vad som benämns 'företagspirater' eller 'corporate raiders.'[85] Syftet bakom denna ägarinstitution är detsamma som för konglomeratet: att utsätta företag vars börsvärde sjunkit till följd av svag lönsamhet och misskötsel för hot om övertagande och ledningsbyte. 'Företagspirater' utnyttjar emellertid en annan kombination av medel för att uppnå konglomeratets mål. Genom att bland annat emittera högavkastande obligationer med låg säkerhet[86] har enskilda 'pirater kunnat ackumulera kapitalpooler av en storlek som väl svarar mot de fonder konglomeratet förfogar över inom sin hierarkiskt ordnade resursallokeringsstruktur.

Konglomeratet är huvudsakligen specialiserad på att öka effektivitetspressen över nyligen *förvärvad* diversifierad verksamhet, medan det M-form organiserade företaget även har utvecklat en skicklighet i att *leda* dylik verksamhet. Företagspiraterna skiljer sig ifrån dessa ägarinstitutioner. Vid sidan av själva förvärvet av lågvärderade företag och utövande av en interimistisk ledning kompletterar man sin ägarroll med en långt driven *avyttring* av kompletta men orelaterade rörelsegrenar.

Konglomeratets löper risk att äga alltför många orelaterade företag. Detta ger i sin tur upphov till interna koordinationsproblem på grund av ledningens kognitiva begränsningar. Det är de orelaterade konglomeraten vilka utgjort primära måltavlor för företagspiraternas senaste attacker, inte minst i USA.

Konglomeratet är främst en administrativ gränsyta mellan aktieägaren och de operativa enheterna i ett företag och utgör följaktligen en ägarorganisation, som strävar

---

[85] Se exempelvis Johnston (1986) *'Takeovers. The new Wall Street worriers.'* Bland mer välbekanta sådana "pirater" nämns Sir Jams Goldsmith, Carl Icahn samt T. Boone Pickens Jr.

[86] Ursprungligen framtagna av investmentfirman Drexel Burnham Lambert Inc. och benämnda "junk bonds"

mot att både förvärva och leda diversifierad verksamhet men som syns ha specialiserat sig på just förvärvsdelen. Konglomeratet bör jämföras med det banken, som kan agera mer aggresivt i omallokeringen mellan sektorer, främst i kraft av en mindre grad av verksamhetskoppling och avsaknad av verksamhetsmässiga eller personliga bindningar till företagen.

Konglomeratet absorberar kapitalflöden mellan bolagen och upprättar ofta egna kapitalansamlingar vid sidan av det traditionella banksystemet. I vissa situationer kan det betraktas som en strukturomvandlare som skapar effektivitet på kapitalmarknaden. Man aktiverar nämligen aktiemarknadens externa företagskontrollfunktion genom att köpa upp ineffektiva företag. Parallellt med denna omedelbara effektivitetspress över svaga ledningar utövas en latent konkurrenspress mot företagsledningar i ännu icke hotade företag om rätten att få kontrollera företagets produktion.

Genom att utnyttja aktiemarknaden för att identifiera företag med dåligt utnyttjade överskottsresurser skapar konglomeratet en indirekt effektivitetspress över företagen. Via sitt övertagande säkerställer man en direkt omfördelning av eventuella överskottsresurser från de ineffektiva företagens ägare till sina egna slutliga ägare.

I jämförelse med andra företagskombinationer som syftar till sammanslagningar mot större enheter, har konglomeratet högre tillväxttakt samtidigt som man lönsamhetsmässigt är likvärdig. Konglomeratet höjer vinstnivån i övertagna företag upp till, men inte över nivån, för branschgenomsnitt.[87]

---

[87] Williamson (1975) *'Markets and hierarchies'* citerar Reid (1971:934).

2.3.3 Riskreduktion i japanska industrigrupper.[88]

Det japanska banksystemets[89] effektivitet som ägarinstitution studeras med tonvikten på de institutionella olikheter, vilka skiljer japanska och amerikanska bankers möjligheter att äga aktier och utöva ägarkontroll av industriella företag.[90] Utgångspunkten är att banker bör ha möjlighet att svara för såväl låne- som ägarkapital till industriföretag, då det inte anses att kapitalmarknaderna är perfekta när det existerar ineffektivitet i marknaders informationsflöden.[91]

Banksystemets ägareffektivitet testas genom att mäta den genomsnittliga 'kapitalkostnaden' inom elektronikindustrin. Denna kostnad utgör summan av företagets ansträngningar förenade med att förmågan att attrahera både låne- och riskvilligt kapital. Medan lånekapitalets kostnad motsvaras av företagens räntebärande skulder är det emellertid mer komplicerat att beräkna vad det kostar företaget att attrahera riskkapital. I denna kalkyl använder man en modell som finns för prissättning av

---

[88] Den vanligaste japanska formen av storföretagsorganisation kan beskrivas som 'industrigrupper' där relationen mellan enheterna regleras såväl via lagstiftning som av den högsta företagsledningen. Då den japanska 'livstidsanställningen' inom storföretagen exempelvis innebär att arbetskostnaden betraktas som en fast kostnad skapar detta motiv till att bland annat hålla företagets centrala kärna så liten som möjligt. Formen 'Industrigrupp' medför vidare att flera exekutiva positioner skapas än eljest. Organisationsmedlemmarna i industrigruppen hålls såsom underkontraktör även legalt ansvariga för kvaliteten på sina varuleveranser, vilket reducerar gruppens samlade kontrollkostnader. Riskspridningseffekter uppnås samtidigt genom att moderbolaget sätter upp särskilda bolag för speciellt riskfyllda operationer. I händelse av konkurs i dessa bolag påverkas inte den centrala enhetens finansiella ställning.

[89] I rubriken till detta avsnitt används termen 'industrigrupp' och inte 'bank-företagssystem' för att kategorisera denna typiskt japanska ägarinstitution. Vad som i Ouchis studier betraktas som ett Japanskt banksystem bör emellertid nyanseras med de företagskaraktäristiska inslagen, därav min rubriksättning. Kapitalsystemet innehåller två banker: en kommersiell bank och en investeringsbank båda nära kopplade till en industrigrupp bestående av flera tillverkande företag. Var och en av de åtta stora industrigrupperna har åtminstone ett företag i vart och ett av de huvudsakliga branscherna i Japan. Detta skapar konkurrens såväl mellan företag inom olika branscher tillhörande en av industrigrupperna som konkurrens mellan företag tillhörande olika industrigrupper i samma bransch. Bankens roll inom varje industrigrupp är relativt oformaliserad. Varje industrigrupp har visserligen en huvudbank men samtliga banker tillåts konkurrera på kapitalmarknaden och utbyta tjänster med företag tillhörande en annan industrigrupp. Man gör det dock inte som huvudbank utan som en alternativt kompletterande utlånare. Huvudbanken förväntas av tradition emellertid ta initiativ till att rekonstruera det företag som råkat ut för finansiella problem.

[90] Ouchi (1984) *'The M-form society'*

[91] Om tillgången till information som understödjer riskkapitalets styrning separeras från information till lånekapitalets ägare uppstår inte bara en imperfekt kapitalmarknad utan även en 'perfekt' imperfekt sådan, menar Ouchi. Han använder begreppet 'informationsbalans' för att beskriva när alla kapitalplacerare har tillgång till information med likvärdig kvalitet och 'informationseffektivitet' när man har god information om investeringar och låneobjekt.

tillgångar.[92] Resultatet är att de japanska företagen både har lägre genomsnittlig kapitalkostnad och högre skuldsättningsgrad[93] än de amerikanska företagen:

Tabell 4. Jämförelse av total kapitalkostnad mellan Japan och USA.

	Kapitalslag	Japan	USA
(a)	*Riskkapitalersättning*	18.70%	18.70%
(b)	*Ränta på skulder*	9.28%	11.35%
	Vägd kapitalkostnad	**12.63%**	**16.30%**

Resultaten indikerar att kapitalmarknadens bedömning av den systematiska risknivån i elektronikbranschen är identisk i Japan och USA. Detta är i en mening förvånande. I Japan har företagen betydligt högre skuldsättningsgrad än i USA. Marknaden borde därför kräva en högre riskkapitalersättning i Japan. Ägarkapitalet tvingas nämligen fungera som buffert mot en större skuldmassa än bland amerikanska företag. Den markanta skillnaden mellan de båda ländernas kapitalmarknader utgörs emellertid av lånekapitalets finansieringskostnad. I båda länderna kräver det lånade kapitalets ägare lägre ersättning än riskkapitalets ägare. Detta är naturligt då lånekapital bär lägre risk. Bland japanska företag är denna finansieringskostnad avsevärt lägre än bland amerikanska företag. Japanska företag har därmed tillgång till mer kapital till lägre kostnad än sina amerikanska konkurrenter.

Slutsatsen är att institutionella förhållanden gynnar en effektivare japansk allokering av kapitalresurser. Förklaringen till skillnaderna i kapitalkostnad förklaras på följande

---

[92] Den s.k. "capital asset pricing model" (Sharpe (1964) *'Capital asset prices: A theory of market equilibrium under conditions for risk.'*) definierar företagets kostnad för att skaffa riskvilligt ägarkapital i tre steg. Primärt baseras beräkningen på ersättningen för riskfria placeringar, exempelvis räntenivån på statsskuldspapper. Till denna nivå läggs en ersättning till riskkapitalets ägare för att denna istället för att placera sina pengar riskfritt, är villig att använda aktiemarknadens kapitalstyrningsfunktion. Varje kapitalägare begär en ersättning för marknadens variation i kapitalersättning. Denna del av ersättning kallas för den systematiska riskersättningen och är en merkostnad för att få använda aktiemarknaden som finansieringskälla. Varje enskild kapitalinvestering ger sedan upphov till sin unika variation i avkastning då lönsamheten varierar mellan företag liksom mellan branscher. Denna del av ersättningen till kapitalägaren betraktas som osystematisk och kan både vara positiv och negativ i förhållande till den systematiska riskersättningen. I företag där variationerna är större än på marknaden som helhet tvingas företaget ge sina ägare en merersättning. I andra fall är variationerna lägre, och den samlade ersättningsnivån närmar sig då den för det riskfria kapitalet.

[93] Undervärdering i det japanska företagets bokföring är emellertid en av förklaringarna till den relativt höga skuldsättningsgraden. Det är tre faktorer som bidrar till denna undervärdering av bokförda tillgångar: (i) undervärdering av specifika tillgångar såsom land (ii) skattemässiga avskrivningsförmåner vilka skapar dolda övervärden i balansräkningen samt (iii) tillgångar bokade till historiska anskaffningsvärden. Se Aokin (1984) *'The economic analysis of the Japanese firm.'* Ouchi (1984) *'The M-form society'* kalkylerar i sin tur den genomsnittliga skuldsättningsgraden till 55% i ett Japanskt företag.

sätt: Japanska banker kan i sin relation som kapitalförsörjare till företag utnyttja flera olika kontrollmekanismer. Som kreditgivare konkurrerar man på en marknad för att erbjuda bästa villkor till företagen. När banken eller företaget beviljat en kredit kan man övergå till mer interna former för att bevaka lånens säkerheter. Genom att bankerna även är stora ägare i industrin lämnar man inte företaget utan uppsikt under dess utvecklingsfaser. Därför utvecklas en typ av vänskapsrelation mellan ledningarna. Det japanska banksystemets effektivitet är därför baserat på möjligheten att använda olika metoder för att kontrollera kapitalets utnyttjande under olika skeden av ägarrelationen. Genom en kombination av den ägarmässiga och lånemässiga relationen till företaget kan den japanska banken (såsom en mellanorganisatorisk ägarform) i kraft av kvalitativ erfarenhetsmässigt baserad kunskap samt latenta hierarkiska auktoritetsrelationer acceptera sämre säkerheter för sitt ägarkapital än eljest. Det är ökad osäkerhet, som tvingar de amerikanska bankerna att kompensera sig genom att kräva 1/3 högre ränta på sitt lånekapital.

De fördelar som följer med denna institutionella ägarform är dock mindre markanta för enskilda företag. I en effektivitetsmätning[94] som gjorts uppvisas ingen positiv korrelation mellan ett företags vinstnivå och dess tillhörighet till en japansk industrigrupp (kapital-'Keiretsun'). Resultaten förutspår istället en lägre vinstnivå för företag som ingår i en sådan ägarsammanslutning. I jämförelse med likartade självständiga företag är det främst räntekostnaderna, som är högre bland de gruppanslutna företagen. Positiva riskspridningseffekter föreligger emellertid i meningen att de enskilda enheternas vinstfluktuation tenderar att ta ut varandra. I ett ägarperspektiv är industrigruppen med andra ord så sammansatt att ägaren till följd av en lägre riskfluktuation skulle kunna acceptera lägre avkastning från sin 'portfölj' av företag. En industrigrupp som har till syfte att stabilisera det samlade resultatet kan utifrån ett kapitalkostnadsperspektiv därför vara effektivt.

Det är fler egenskaper, vilka verkar bidra till att den japanska industrigruppen, med sina interna ägarbindningar till dotterföretag och sina mer informella externa ägarrelationer till banker och andra industrigrupper, kan substituera aktiemarknaden. Gynnsamma legala betingelser för att kombinera olika resursallokeringsmekanismer liksom organiserandet av ett ömsesidigt, aktieägande mellan industrigrupper för att

---

[94] Natakani (1984) *'The economic role of financial corporate grouping.'*

därmed reducera aktiemarknadens externa företagskontrollfunktionen är två egenskaper.

2.3.4 Social kontroll i svenska ägarfamiljer.[95]

För att utföra grundläggande ägarfunktioner såsom att starta nya företag, tillföra flytta och övervaka produktionskapital samt ersätta en ineffektiv företagsledning granskas olika ägarformer för svensk industri.[96] En spänning föreligger mellan industri- och finanskapitalismens sätt att utföra olika kapitalägande funktioner. Bland de industrikapitalistiskt inriktade ägarformerna utgår studien från två dominerande ägarformer: familjen samt rörelseföretagets ägande. Det sistnämnda har utvecklats starkt då ledningsuppgifter i ett modernt företag till stor del handlar om klassiskt ägararbete, nämligen att allokera kapital och skapa nya industristrukturer. Koncernledningarna har därmed lärt sig att utöva ett aktivt 'ägararbete.'

Familjen kombinerar som ägarinstitution vissa drag av slutenhet och långsiktig kontinuitet med sin kontroll av produktionsresurser. Denna kombination leder till en annorlunda ägarinstitution i det moderna industrisamhället. Som ägarinstitution har familjen vissa fundamentala styrkor. De kan i kraft av närhet till och kännedom om industriföretagen, ta större risker och förlänga sin tidssikt på avkastningskraven för utförda investeringar. Man har sällan tillgång till aktiemarknadens signaler, och undgår på gott och ont därmed de dagliga effektivitetstester denna institution

---

[95] Den svenska bank- och industrifamiljen Wallenberg är ett ofta refererat exempel på en ägarfamilj. Som fristående ägarinstitution är den emellertid intressantare än som ägarfamilj. Wallenbergfamiljen kännetecknas knappast av de svagheter som är typiska just för familjeinstitutionen som ägare. Istället karaktäriseras familjen av egenskaper som teknisk inriktning, internationell verksamhet, högt risktagande och starka koordinations- och integrationssträvanden mellan företagen. Familjen utövar ägarkontroll med hjälp av en långsiktig industritradition, som i sig är kulturskapande. Denna kunskapstradition kompletteras finansiellt med Sverigs enda investmentbank som ligger under familjens kontroll. Genom att ägandet kontrolleras av ett fåtal medlemmar i industrifamiljen kan ett handlingskraftigt agerande säkerställas. Informellt byggs samtidigt starka sociala nätverk upp, vilka attraherar externa ledarämnen. I kraft av denna väl fungerande chefsförsörjning kan familjen bibehålla sin ägarkontroll över företagen i gruppen. VD för en av till familjen närstående investmentbolag gör följande reflektion när jämförelsen mellan de dominerande japanska ägarinstitutionerna och Wallenberg-gruppen kommer på tal: "Emellanåt finns det de som jämför Investor och Providentia med de stora japanska handelshusen, vilka genom aktivt ägande integrerar de mest väsenskilda verksamheter. Det är möjligt att jämförelsen har någon bäring, även om ledstjärnan för företagen där Investor och Providentia är huvudägare präglas av höggradig självständighet. Trots att konkurrens mellan industriföretagen därför blir naturligt och emellanåt uppmuntras, ankommer det på Peter Wallenberg att se till att man inte i onödan skär halsen av varandra genom exempelvis dubbelinvestering, liksom att lindra andra eventuella friktioner." Dahlbäck, (1987:84) *'Investor och Providentia som aktiva ägare'* i Hägg (1987) *'Att äga stora företag'*.

[96] Se Andersson (1983) *'Vad gör kapitalisterna ?'*

avger. Genom närhet till och lojalitet med de företag man grundat, bibehålls kontroll och ägande i det längsta i företagen, oftast oberoende av resultatutvecklingen.

Genom att inte ta ut produktionsöverskott i form av utdelningar kan man i det längsta undvika att drabbas av en av familjeinstitutionens inneboende svagheter: oförmågan att ackumulera och spara erforderligt kapital i takt med företagets tillväxt. Samtidigt är familjen oförmögen att attrahera tillräckligt med riskvilligt kapital. Nämnda svaghet har inneburit att många svenska familjekontrollerade företag sålts till olika investmentbolag i syfte att förstärka företagets kapitalbas. För att kunna bibehålla en ägarkontroll i företaget fordras därför hög självfinansieringsgrad härledd ur en god lönsamhet samt positiva likviditetsflöden.[97]

Familjen uppfyller dock i sin ideala form fler betingelser för att nå legitimitet i sin ägarroll än andra motsvarande ägarinstitutioner.[98] Bland sådana positiva betingelser för legitimitet föreligger bland annat ett aktivt och ofta insiktsfullt deltagande i verksamheten (i mindre företag i den konkreta produktion, i större företag längre fram i förädlingskedjan, oftast som företagsledare), vilket kan skapa intresse för teknologisk utveckling och innovationer. Familjeägaren har även fysisk kontakt med företagets närmiljö och utgör därmed en relativt synlig residualinnehavare för övriga aktörer inom företaget. Med de mer långsiktiga ägarrelationer familjeägaren har till enskilda företag följer också en högre riskvilja vilket i sig kan ge ägaren legitimitet.

---

[97] Problem med ledarförsörjning är en annan svaghet. En svaghet man delar med många av de svenska familjekontrollerade företagens europeiska motsvarigheter. En alltför inskränkt ägarbevakning uppstår ofta i dess styrelser på grund av avsaknad av kompetenta och professionella ledamöter. Problemet att attrahera styrelseledamöter hänger samman med avsaknaden börsbolagsstatus. På liknande sätt har familjeföretaget problem att rekrytera och attrahera kunniga mellanchefer. Många personer undviker familjeföretagen, då man inte vill riskera att bli utsatt för en eller ett par personers godtycke vid utvärdering av sitt arbete.

[98] Familjeinstitutionen skulle utifrån ett svenskt perspektiv kunna utvecklas mot det idag alltmer frekvent använda 'ägarsfär' begreppet. Collin (1989:144) *'Kontroll av det utvecklade aktiebolaget'* utvecklar med hjälp av nätverksteori och transaktionskostnadsteori ägarsfären som en organisation av bolag och personer mellan enskilda aktiebolag. Sfärens empiriska existens troliggörs genom att analysera utvecklingen över tiden av gemensamma styrelseledamöter i 38 svenska börsbolag för åren 1976, 1980 och 1986. Collins förklaring till sfärens existens är dess förmåga att inom brödraskapets personkrets använda socialisation som dominerande kontrollmetod. Om 'sfären' ersatte familjen som analyserad svensk ägarinstitution i figur 12 funnes det fog att anta att just själva utövandet av socialisation utgjorde den bakomliggande förklaring till familjeägandets starka riskbenägenhet.

2.3.5 Analys av den interorganisatoriska kontrollänken.

Mellan producerande företag och slutliga aktieägare och kapitalplacerare uppstår ägarmässiga mellanhänder. Detta är ett välkänt och relativt välförklarat fenomen. Institutionerna existerar därför att de effektivare än enskilda småsparare kan diversifiera enskilda personers sparande i riskkapital. Dessa säljer således en ägarmässig mellanhandsinstitution och riskspridningsfunktion till de slutliga aktieägarna. Vad dessa mellanhänder egentligen utför är att de som ägare lånar småsparares riskkapital för att sedan själva sköta portföljförvaltningen eller besluta om den egna organisationens riskspridning. Ledningarna hos dessa mellanhänder avgör med andra ord vilka investeringsalternativ som skall tilldelas småspararnas upplånade riskkapital. Skattesystemet förstärker ofta uppkomsten av dylika institutioner genom att juridiska personers aktieinnehav beskattas lägre än enskilda aktieägares förmögenheter. Företagens utdelning av överskotten till de slutliga aktieägarna belastas som en konsekvens av detta med en högre skattesats än om resurserna stannat kvar hos mellanhanden. Det är därför skattemässigt mer gynnsamt och följaktligen också ägareffektivt att mellanhänderna behåller kapitaltillväxten istället för att man betalar ut denna till de slutliga aktieägarna. Därmed ackumuleras alltmer kapital hos institutioner, vilka fortlöpande stärker sin ställning på marknaden, en utveckling som i Sverige till skillnad från vissa andra västerländska industrinationer har en stark skattemässig drivkraft.

I jämförelse med den renodlade aktiemarknaden representerar de behandlade interorganisatoriska ägarinstitutionerna oftast mer komplicerade och sammansatta kontrollrelationer till ägda företag. Utifrån ovanstående empiriska diskussion kan vissa egenskaper hos olika ägarinstitutioner utkristaliseras.

De komplexa industrigruppernas interna utlåning av finanskapital sker till en premie i jämförelse med marknaden. Denna premie förklaras dels av utlånares förbättrade skydd för sin investering genom ägarkontrollens insyn, dels av det ömsesidiga förtroende som skapas i kraft av närheten mellan företag inom samma industrigrupp. Som ägarinstitution betraktat uppnås väsentliga riskspridningseffekter samtidigt som det enskilda företagets vinstmål delvis åsidosätts.

Banken kombinerar utnyttjandet av intern information med avancerad analyskapacitet till gagn för såväl egna notariatkunder (som är företagets slutliga ägare) som de företag man representerar i respektive styrelse. Risken är dock uppenbar att organisatoriska åtgärder för att förstärka extern kontroll med interna anpassningsåtgärder inte får genomslag i organisationen, exempelvis på liknande sätt som de tyska företagens problem vid införandet av M-form organisationen.

Familjeinstitutionen parar utövandet av en legitim ägarkontroll i kraft av synlighet, närhet och verksamhetsinsikt med finansiellt risktagande och organisatorisk osäkerhetsreduktion. Den konstitutionellt betingade oförmågan att ackumulera erforderligt kapital kan dock tvinga familjeinstitution till att bli en för växande företag interimistisk ägarinstitution, vilken dominerar företag i deras inledande entreprenöriella stadium.

Motpolen till familjens närhet och synlighet förekommer ofta i form av konglomeratets distanserade och förhållandevis osynliga ägarkontroll. Denna ägarinstitution utnyttjar oftast den externa aktiemarknaden som sin primära effektivitetskälla för att, till gagn för såväl de egna, som det hotade företagets aktieägare, fördela 'slack' identifierade i ineffektiva börsföretag.

Varje ägarinstitution syns följaktligen ha sina inneboende styrkor och svagheter, vilka sammanfattas i nedanstående figur:

Ägarinstitution	Styrka	Svaghet
Bank	Intern finansiering	Blockerar huvudkontorets roll
Konglomerat-pirat	Aktiverar börsen	Uppstyckning av företaget
Industrigrupp	Riskreduktion	Sänker genomsnittlig lönsamhet
Familj	Riskbenägenhet	Kapitalförsörjningsproblem

Figur 12. En jämförelse mellan fyra olika ägarinstitutioner.

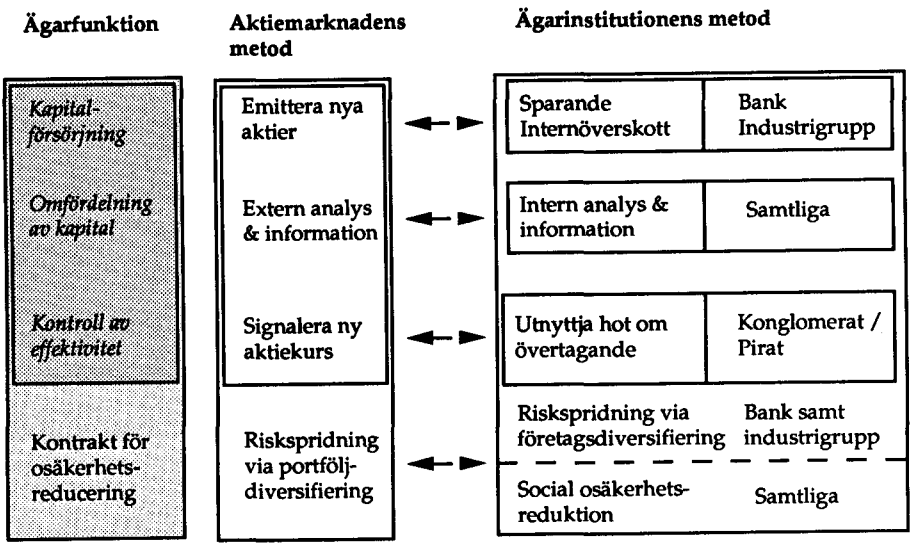
Ett viktigt motiv bakom detta kapitel är att jämföra hur ett antal interorganisatoriska ägarinstitutioner fullgör viktiga ägarroller i förhållande till aktiemarknadens sätt att aktivera en mer renodlad standardrepertoar av lösningar.

I huvudsak är det då två ägarroller, som står i centrum för jämförelsen: (a) hur ägaren försäkrar sig om kontroll över kapitalets användning i företaget, (b) själva ägarspecialiseringens säkerställande i företaget. Den sistnämnda rollen omfattar utformningen av ägarens kontrakt med företaget, medan den första av ägarrollerna framgår av nedanstående sekventiella beskrivning av kapitalets användning i företaget:

	Sekvens: **Inflöde**	**Bearbetning**	**Utflöde**
Uppgift:	Kapitalförsörjning och nystartande	Omfördelning av kapital	Kontroll av effektivitet i resursutnyttjande

Figur 13. Den första ägarrollens tre uppgifter relaterad till företagets resursstadier.

I nedanstående figur summeras jämförelsen mellan aktiemarknaden och de behandlade ägarinstitutionernas sätt att fullgöra de båda ägarrollerna. Medan aktiemarknadens kapitalförsörjningsfunktionen liksom dess omfördelningsfunktion på kort och medellång sikt syns kunna substitueras av andra typer av ägarinstitutioner uppvisar ingen av de granskade ägarinstitutionerna ett renodlat substitut till marknadens effektivitetsbevakningsmekanism den s.k. 'signalfunktionen.' I den mån aktiemarknaden och andra ägarinstitutioner skiljer sig åt tycks detta vara i omfattningen och själva verkställandet av ägarspecialiseringen. Här syns varje enskild interorganisatorisk ägarinstitution forma egna unika företagskontrakt, medan aktiemarknaden främst erbjuder portföljdiversifiering och finansiell riskspridning till gagn för den enskilde aktieägaren.



Figur 14. En jämförelse mellan fyra ägarinstitutioner och aktiemarknaden.

En funktionsmässigt idealiserad ägarinstitution kan sammanfattas med följande egenskapskaraktäristika:

- Informationsinhämtning sker genom upparbetade interna relationer, vilket reducerar ägarens informationskostnader. Kapitalackumulation sker till låga transaktionskostnader via näraliggande finansieringskällor. Den externa aktiemarknadens signalfunktion utnyttjas genom börsintroduktion av företagen. Osäkerhetsreduktion kan ske på olika alternativa eller komplementära nivåer: portföljdiversiviering, företagsdiversifiering eller personligt grundad osäkerhetsreduktion.

2.4 Summering av referensramen

Kapitlet fokuserar inledningsvis på ägarkoncentrationens betydelse för företagets effektivitet. Agreppsättet genererar inte några entydiga forskningsresultat så länge den yttre kontrollänken behandlas som ett självständigt och fristående perspektiv på ägarkontroll. I kapitlets andra del prövades den interna organisationsformens eller 'inre länkens' karaktäristika såsom förklaring till företagets effektivitet.

När man kontrollerar för störande bakomliggande variabler kan ett tydligt samband mellan företagseffektivitet och viss typ av organisationsform spåras. Resultaten av testerna var relativt entydiga när organisationsformen kombineras med vissa ägarvariabler. Dessa tillkommande variabler reducerade dock organisationsformens enskilda förklaringskraft till de iakttagna oregelbundenheterna i företagets effektivitet. Vidare kunde vi på organisationsplanet notera vissa intressanta observationer i samband med dessa studier av den inre kontrollänken. Förändrings-effekten av en ny organisationsform var till och med starkare än effekterna när den 'optimala' M-formen valdes av företagen. Vidare noterades att i den konkurrensmiljö företagen befinner sig i, tenderar organisationsimitation att bli en etablerad metod för långsiktig överlevnad. Den tyska studien kunde även notera en intresseväckande homogenitet i överföringen av effektivitetskrav från ägare, via koncernledningar till dotterbolagschefer.

Flertalet nämnda studier genomförs emellertid med data från länder där andra ägarinstitutioner visserligen förekommer vid sidan av aktiemarknadsinstitutionen, men där den senare ändock är relativt välutvecklad. När motsvarande test appliceras på förhållanden i länder med betydligt mer varierad eller komplex ägarinstitutionell sammansättning blir resultaten mindre entydiga. Merparten av variationen i det enskilda företagets effektivitet bör då kunna fångas genom samspel mellan den yttre, inre och interorganisatoriska länken för överföring av ägarmässiga effektivitets-förväntningar.

Den mer generella frågeställningen, vilken kan härledas ur detta kapitel, är om det ur effektivitetssynpunkt har någon betydelse att företaget har synliga ägargrupperingar. Frågan låter sig uppenbarligen inte entydigt besvaras. Det är sammanfattnings-vis inte så enkelt att företag med en oorganiserad, icke synlig ägarkontroll har sämre

effektivitet än företag med tydliga och synliga ägargrupper.

Förekomsten av synliga (och aktiva) ägare som tydligt formulerar sina avkastningsförväntningar kan i och för sig vara en effektivitetsbefrämjande faktor i företaget, men knappast den enda. Arbetet att kvalitativt och kvantitativt reproducera och tydliggöra ägarens målsättningar för producerande interna resultatenheter i företaget, syns även kunna representeras av en företagsledning inom ramen för en M-form organisation. Därmed fordras under begränsade tidsförlopp förmodligen inte koncentrerade, synliga externa ägargrupper.

Vid sidan av synliga ägargrupper och den interna organisationsformens hierarkiska ledningsfunktioner återfinns en tredje effektivitetsfrämjande faktor i företagen, nämligen den konkurrens som koncernens produkter utsätts för på varumarknaderna. Befinner sig företaget inlåst i hård slutmarknadskonkurrens skapas inget handlingsutrymme för dysfunktionella aktiviteter. En konkurrens om varumarknaderna medför att företaget pressas till högre effektivitet och att de företag, vilka inte längre förmår hantera dessa effektivitetskrav slås ut eller drabbas av försämrad lönsamhet.

Företag strävan mot monopol på varumarknader uppfylls sällan och man saknar i grunden förmågan att upprätthålla annat än temporära monopol. Det är därför själva monopolsträvan i ett företag som är effektivitetsbefrämjande, inte monopolet i sig. Paradoxalt nog blir det därmed under temporära monopolliknande förhållanden på varumarknaderna som en aktiv ägarkontroll kan fylla sin främsta roll som effektivitetsbefrämjare. Det är då det föreligger en risk för ineffektivitet i de separata företagsenheterna beroende på avsaknad av slutmarknadsrivaler, vilket kan balanseras av en tydlig avkastningsbevakning från ägarhåll.

Den väsentliga frågan är därför kanske inte om ägaren fyller sin funktion att effektivitetsbevaka företaget utan om det är möjligt att inom företagsorganisationens ram skapa ett samspel mellan marknaderna för företagskontroll, företagsledare och slutprodukter, vilka i olika situationer förmår pressa företaget till högsta effektivitet?

Ägarkoncentrationens betydelse för företagets effektivitet är därför troligen avtagande med tilltagande konkurrens på företagens slutmarknader. Detta innebär att företag kan upprätthålla effektivitetsförväntningar fristående från kapitalintressen

genom att tillgodose marknadens krav på slutprodukter. Inom vissa intervall kan ägarnas effektivitetsförväntningar sannolikt ersättas av den konkurrens som konsumentefterfrågan skapar på slutmarknaderna.

Vidareutvecklas resonemanget till organisationer där huvudmannakrav och konsumentkrav inte särskiljs blir den dubbla effektivitetsprövningen svårare att upprätthålla. Sammanblandning och obalanser mellan medlems- och konsumentkrav samt mellan kapital- och produktmarknader riskerar att uppstå. I konsumentkooperationen (en institution där konsumenten också är huvudman) balanseras effektivitetsförväntningar av återbäringsmekanismen. Den påminner medlemmarna om huvudmannafunktionens särprägel. Återbäringen fungerar därmed som en betydande informationsbärare och understryker vikten av ett ömsesidigt beroende mellan varu- och kapitaleffektivitet dvs mellan låga priser och hög återbäring. Liksom konsumentkooperationer förenar kundrollen som köpare av föreningens slutprodukter med medlemsrollen som huvudman över dess produktion, förenar producentkooperationen leverantörsrollen som säljare av insatsvaror i föreningen med medlemsrollen som huvudman över dess produktion. Ur effektivitetssynpunkt är problemen emellertid olika. Att utgöra en av flera kunder i ett konsumentkooperativ, vilket befinner sig på en konkurrensutsatt varumarknad skiljer sig från den effektivitetsprövning huvudmän kan göra som alla är unika leverantörer i ett producentkooperativ. Problemställningen är dock likartad den som på organisationsnivå återfinns inom fullständigt (vertikalt) integrerade företag. I ena fallet (integration bakåt) är moderbolaget såväl ensam köpare av ett dotterbolags produkter som ensam ägare och huvudman för denna leverantör. I det andra fallet (integration framåt) är moderbolaget säljare och leverantör till en enhet som man har fullständig ägarkontroll över.

3. Disciplinär kontroll av företaget

Ekonomer betrakar livet som en ändlös serie av kontraktsrelationer och analyserar också organisationer på detta sätt.[1]

Detta inledande kapitels teoriavsnitt är baserat på en kontraktssyn på ägares relationer till företaget. Ett viktigt skäl till valet är den ekonomiska teorins tilltagande intresse för kontraktsanalys vid sidan av den traditionella marginalanalysen. Av det inledande citatet framgår att detta även noterats av ledande sociologer.

Utifrån det valda synsättet behandlas i detta avsnitt ägarens möjligheter att säkerställa och överföra effektivitetskrav till företaget. Jag väljer att teoretiskt behandla två begrepp. Det ena rör ägarens direkta relation till företaget, det vill säga utformningen av *ägarkontraktet*. Det andra uppmärksammar kopplingen mellan ägarkontraktet och andra externa och indirekta kontrollmekanismer, de s.k. *marknaderna för företagskontroll*. Framställningen i detta kapitel granskar därmed den externa ägarkontrollen såväl ur ett statiskt som dynamiskt perspektiv.

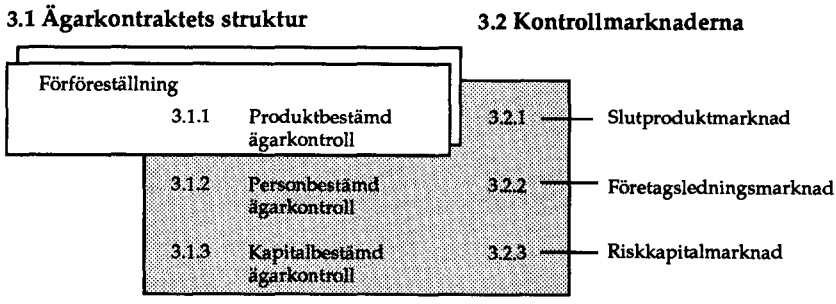
I det första avsnittet bestäms utformningen av ägarkontraktet utifrån tre rekvisit. Grundläggande är det bakomliggande mätbehovet vid varuproduktion (3.1.1). Vid tilltagande specialisering av olika slags resurser ökar behovet av ömsesidig kontroll mellan chefer (3.1.2). Med utnyttjande av aktiebolagets kapitalassociativa struktur blir övervaknings- och residualmottagarens roller allt mer uppdelade (3.1.3).

---

[1] Perrow (1986:223) '*Complex organization*' "Economists see life as an endless series of contracts and analyze organization as such."

I kapitlets andra avsnitt behandlas kategorin externa kontrollmekanismer. Dit hänförs marknaderna för slutprodukter, företagsledare och riskkapital. Dylika marknader utgör arenor där extern kontroll kan aktiveras och där de antas utöva en indirekt effektivitetspress gentemot innehavarna av rätten till företagskontroll liksom mot framställningen av företagets slutprodukter.

Den sammanfattande termen för den kontrollaktivitet vilken utvecklas inom det kontraktsteoretiska synsättet framgår av kapitelrubriken. Det är den *'disciplinära'* kontrollen som dominerar framställningen. Kapitlets redovisning av hur denna externa, disciplinära kontroll utformas är disponerad enligt nedanstående figur:



Figur 15. Disposition av kapitel 3 samt de två kommande avsnittens inbördes förhållande.

3.1 Ägarkontraktets struktur

Kontrakt av olika slag utgör redskap för att organisera ekonomiska aktiviteter. Kontrakt har olika kapacitet att reducera kostnader för att sluta avtal. Spännvidden mellan de slags kontrakt som avtalspartners kan välja emellan är stor. Det är emellertid i huvudsak i två dimensioner som kontraktsinnehåll inbördes skiljer sig åt: tid och specifikationsgrad. I ett rent säljkontrakt är villkoren för en framtida prestation specificerad vid kontraktstillfället. Med ett villkorligt avropskontrakt skapas en överenskommelse om en framtida leverans, medan ett sekventiellt spotkontrakt rör omedelbar leverans. I ett auktoritetskontrakt kommer parterna överens om möjligheten att välja en speciell leveransform för olika tjänster, vars specificering sker vid ett senare tillfälle.

Varje utbyte av kontrakt ger upphov till osäkerhet samtidigt som kontrakten i sig just syftar till att vara osäkerhetsreducerande. Kontraktsrättslig lagstiftning existerar för att underlätta utbyte av skyldigheter och löften. Kontraktsrätten ger parterna en upplevelse av att skyddsmekanismer träder in om någon av dem skulle komma på tanken att bryta en uppgjord överenskommelse.

Den kontraktsteoretiskta analysen baseras på samtidighet. Om ett kontraktsförhållande förändras antas detta även påverka andra näraliggande kontraktsrelationer. Anpassningen pågår sedan fram tills dess att ett nytt jämviktsläge uppnåtts mellan kontrakterande aktörer.[2] Äganderättslitteraturens kontraktsteoretiska perspektiv kan nu beskrivas enligt följande:

> *Specifikationen av individuella rättigheter bestämmer hur kostnader och belöningar styrs mellan deltagarna i organisationer. Då specifikationen av rättigheter vanligtvis påverkas via implicit liksom explicit kontraktering kommer enskildas agerande i dessa organisationer, inkluderande företagsledarna, att bestämmas av karaktären på dessa kontrakt.*[3]

Ägande kan emellertid inte diskuteras i ett rättsligt vakuum. Ägande utgörs av "sanktionerande beteenderelationer mellan människor"[4], vilka uppstår vid förekomsten och bruket av föremål. Äganderättigheten specificerar därmed inte beteenden i sig, utan vilka normer som skall gälla för människor i utbyten med varandra. Dessa normer leder i sin tur till ökad säkerhet i utbyten. Äganderättigheten stammar från speciella juridiska delar av egendomsrättigheten och kan sägas utgöra en "grundad förväntan om en möjlighet att i framtiden handla på ett visst sätt.[5]" Egendomsrättigheten är väsentlig då den påverkar utbytesmönster samtidigt som den skapar institutionella strukturer och trögheter i samhället.

---

[2] Ståhl (1975) *'Ägande och makt i företagen'*

[3] Jensen och Meckling (1976:307) *'Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure'* "[The] specification of individual rights [that] determines how cost and reward will be allocated among the participants in any organization. Since the specification of rights is generally effected through contracting (implicit as well as explicit) individual behavior in the organization, including the behavior of managers, will depend upon the nature of these contracts."

[4] Furubotn och Pejovich (1972:1139) *'Property rights and economic theory'*

[5] Sjöstrand (1985:111) *'Samhällsorganisation'*

En viktig avgränsning bör nu göras mellan privat och offentligt ägande.[6] Privata äganderättigheter är på ett enkelt sätt möjliga att överföra från en aktör till en annan. Dylika äganderättigheter kan vidare ge upphov till starka incitament- och motivationseffekter då belöningar och sanktioner sammanfaller hos den enskilde aktören. Ett mer specialiserat ägande blir därigenom möjligt. Förekomst av privata äganderättigheter säkerställer således både konkurrens på kapitalmarknaden och möjligheter att omfördela resurser till nya ägare. Båda faktorerna anses i sin tur gagna en billig och effektiv resursallokering.[7]

Av samtliga äganderättigheter intar kapitalägandet en speciell ställning. Med ägandet av kapitalet följer nämligen den unika rättigheten att kontrollera andra sak- eller egendomsrättigheter.[8] Kontrollen omfattar rättigheten att använda kapitalet för produktion, att hyra ut detsamma, att äga kapital utan att nyttja det liksom att ändra dess sammansättningsform samt att sälja dess slutprodukt.[9] Besluten om produktionen liksom villkoren för produktionen tillhör med andra ord den som säkrar kontroll över ledningen av produktionsapparaten[10], inte den som utbjuder sitt arbete.[11]

> *Lagstiftaren kan inte komma längre än att säga: dessa personer ha makten om de vill använda den; sedan får det bero på utvecklingen hur verkligheten gestaltar sig.*[12]

---

[6] Alchian (1969) *'Some implications of recognition of property right transaction costs'*

[7] De Alessi (1983:68) *'Property rights, transaction costs and X-efficiency'* "[T]he crucial difference between private and political (public owned) firms is that ownership in the latter effectively is nontransferable. This situation rules out specialization in their ownership, inhibiting the capitalization of future value consequences into current transfer prices and reducing the incentive of those who bear such consequences to monitor managerial behavior."

[8] Becker (1977) *'Property rights'*

[9] Milenkovitch (1971) *'Plan and market in Yugoslavia economic thought'*, Furubotn och Pejovich (1972) *'Property rights and economic theory'*, Honore (1961) *'Ownership'* samt Sjöstrand (1985:116) *'Samhällsorganisation'*.

[10] Vanligtvis operationaliserad till den som kan till- och avsätta exekutivet.

[11] Broström (1978) *'MBLs gränser'*

[12] Rodhe (1951:1) *'Vem bestämmer i de stora aktiebolagen ?'*

3.1.1 Kontroll av kontrollören. En produktionsbestämd ägarkontroll.[13]

Kapitalägaren har med andra ord en lagstadgad rättighet att utöva kontroll över ledandet av företagets produktionsprocess. Detta utgör en såväl kontroversiell som i praktiken mycket komplicerad äganderättighet. Merparten av de relevanta problemen kring ägarkontroll uppstår när själva produktionsorganisationen skall utformas. Ägarkontrollens begränsningar uppmärksammas teoretiskt i de problem som följer av hur aktörer skall stimuleras till att lämna ett produktivt bidrag till produktion. Detta är ett problem, som diskuteras såväl i sociologisk[14], organisatorisk som ekonomisk litteratur alltsedan en banbrytande artikel om *'lagproduktion'* presenterades.[15] Trots författarnas avgränsning till vissa enklare lagproduktionsproblem betraktas dess teoretiska relevans såsom avsevärt vidare än så.[16]

I lagproduktionen är produktionsresultatet, tack vare kombinationseffekter följaktligen större än summan av lagmedlemmarnas individuella insatser. Det är emellertid inte själva adderandet av de individuella ansträngningar som gör att lagets resultat blir mer värt än summan av individernas gemensamma handlingar. Genom att organisera sig hanteras odelbarhetsproblemet och lagets resultat blir mer värt. Det är därför snarare en transformering än addering av individers ansträngningar som sker i ett lag.

Lagproblemet behandlar frågan om hur smitning kan reduceras bland aktörer i ett sammansatt produktionssystem. I ett lag sammanförs olika typer av resurser vilka samarbetar för att gemensamt skapa en slutprodukt samtidigt som resurserna varken tillhör en enskild person eller kan summeras till slutproduktens resultat. Medlemmarnas enskilda bidrag blir svårt att mäta och det uppstår inom varje lagproduktion potentiella

---

[13] Av de tre avsnitten bör 3.1.1 som som en teoretisk "förföreställning" för studien, där enkla samband vid användning av inputresurser i "lagproduktion" behandlas.

[14] Uppsättningen rättigheter som följer med rollen som monitor är inte helt uppenbar i ett sociologiskt perspektiv, där följande frågeställning noterats från Perrow (1986:225) *'Complex Organization'* "Why the monitor needs the residual profits any more than the others is not explained. One could argue that the work of the monitor is less strenuous, risky, and more pleasant than lifting freight into trucks."

[15] Alchian och Demsetz (1972) *'Production, information cost and economic organization'*

[16] Williamson (1981:1565 fotnot 44) *'The modern corporation: origin, evolution and attributes.'* Han konstaterar liksom Jensen och Meckling möjligheten att utvidga lagbegreppet: "The largest work-group which, in my knowledge, qualifies is the symphony orchestra."

möjligheter att smita från sin kontrakterade arbetsinsats. Detta odelbarhetens problem uppstår med andra ord då två eller flera arbetare utför ett koordinerat jobb och deras enskilda bidrag inte kan utvärderas via en granskning i efterhand av arbetsprodukten.[17] Vanligen nyttjas exempel om fysiska odelbarheter för att beskriva de situationer där lagproblem kan uppkomma:

> *Två män lyfter tillsammans på tunga laster i en lastbil. Det är omöjligt att bestämma varje enskild persons marginalproduktivitet enkom genom att observera den totala vikten som lastas varje dag.*[18]

En liknande beskrivning finns även från Kina före kommunistperioden:

> *En stor grupp av arbetare marcherar längs kustlinjen dragande på en stor träbåt.... parterna hade uppenbarligen kommit överens om att hyra en kontrollör för att piska dem. Själva poängen var att även om varje enskild dragare var helt ärlig och inte hade för avsikt att smita så skulle det fortfarande blir alltför dyrbart att mäta varje enskild persons bidrag till att forsla båten framåt på ett sätt som alla skulle acceptera. Utnämnandet av en sådan kontrollör är väsentlig.*[19]

Lagproblematiken kan visserligen lösas decentraliserat via sådana externa kontrakt som marknadsmässiga transaktionslänkar utgör. Utomstående aktörer skulle i så fall på marknadsvillkor kunna erbjudas att lägga bud på att ersätta smitarnas plats i laget. Detta är emellertid ett dyrbart sätt att koordinera och leda komplexa aktiviteter. Förfarande försvåras av att budgivarna inte kan veta vilka lagmedlemmar som smiter och i samma stund som de nya aktörerna ansluter sig till laget har även de motiv till att smita.[20]

---

[17] Williamson (1985:244) *'The economic institutions of capitalism.'*

[18] Alchian och Demsetz (1972:779) *'Production, information costs, and economic organization'* "Two men jointly lift heavy cargo into trucks. Solely by observing the total weight loaded per day, it is impossible to determine each person's marginal productivity."

[19] Cheung (1983:8) *'The contractual nature of the firm'* "[A] large group of workers marched along the shore towing a good-sized wooden boat. ...the collaborators actually agreed to the hiring of a monitor to wipe them. The point is that even if every puller were perfectly 'honest' it would still be too costly too measure the effort each has contributed to the movement agreeable to all. The arbitration of an agent is essential." Ett i det närmaste identiskt citat återfinns i Abrahamsson (1986:127) *'Varför finns organisationer'* refererande till Werin (1982:262) *'Ekonomi och rättssystem'*

[20] Moe (1984:751) *'The new economics of organization'*

En centralt placerad och specialiserad *'kontrollör'*[21] är därför ett billigare sätt att organisera behovet av övervakning och mätning i laget. Anställningen av en kontrollör eller 'monitor' syftar till att reducera smitning bland lagmedlemmarna. Kontrollörens uppgift är att utvärdera och bevaka. Av denne fordras därför skicklighet[22] i att kunna mäta lagets totala prestation. Kontrollören fullgör denna uppgift genom att säkra en direkt observation av enskilda input-resursers 'beteendemönster.'[23] När sättet att använda resurser i lagproduktionen observeras, lär sig kontrollören metoderna för att kunna mäta den samlade prestationen.[24] Med denna mätinformation som grund kan kontrollören sedermera basera sina instruktioner om "vad och hur saker och ting skall göras"[25] till respektive lagmedlem.

Kontrollörens uppgift är att säkra att lagets organisation gynnar avläsning, dvs mätning och kontroll av input-resursers produktivitet, samt att bestämma dess ersättning. Kostnaden för att upptäcka smitarbeteende i laget tros härigenom kunna reduceras - däremot inte smitningen i sig.

Kontrollkostnaden är nämligen inte grundat på antagandet om att alla medlemmar i en lagproduktion smiter. Kontrollproblemet och därtill hörande kostnader uppstår då det förekommer potentiella smitare i alla typer av lag, inte därför att alla aktörer är smitare:

---

[21] Alchian och Demzetz (1972) *'Production, information costs, and economic organization'* ger funktionen "monitor" en diciplinär innebörd samtidigt som de beskriver ett antal handlingar förenade med denna roll. Dessa handlingar rör mätandet av företagets produktionsresultat, fördelning av belöningar, granskandet av olika produktionshandlingar i företaget (som ett sätt att upptäcka och uppskatta dessa handlingars separata bidrag till den samlade prodktiviteten) samt ge instruktioner och uppdrag om hur produktionshandlingar skall utföras i framtiden. I själva rollen som monitor ingår även en rätt att ensam sluta kontrakt med övriga bidragsgivare till produktionen.

[22] Frågan om hur kontrollören tillägnar sig denna skicklighet behandlas inte i litteraturen. Man kan tänka sig att vissa kontrollörer har en viss talang för detta arbete, liksom att det finns specialiseringsvinster att hämta i form av fungerande inlärningseffekter vid utövande av kontroll. Paradoxalt nog är det just bland de kontrollerade (kollektivet) som nästa "generation" av kontrollörer kan hämtas. De som har utsatts för kontroll bör rimligen också vara de som bäst känner till möjligheten att smita. I praxis diskuteras ofta befordringsprincipen att hämta förmän från arbetarledet som ett "problem." I ett kontrollperspektiv borde detta istället betraktas som en "möjlighet."

[23] Då vi inte enbart behandlar mänskliga input-resurser är det mer adekvat att använda "beteende" än den för aktörer normala termen "handling", vilken både inbegriper en intention och en aktivitet.

[24] Furubotn och Pejovich (1972) *'Property rights and economic theory.'*

[25] Alchian och Demsetz (1972:782) *'Production, information costs, and economic organization'*

Alla ekonomiska aktörer agerar inte medvetet på detta sätt (med onda avsikter eller uppsåt). Vad som är kritiskt är att några aktörer beter sig så, och att det är dyrbart att urskilja opportunisterna bland de övriga.[26]

Detta konstaterande står inte oemotsagt i litteraturen. Tesen behandlas inom ramen för det 'fundamentala samarbetsproblemet' i organisationer.[27] Där ställs frågan om det verkligen finns belägg för att lagets medlemmar inte samarbetar till ömsesidig nytta.[28] Litteraturen ger två svar på hur lagets samarbetssträvanden kan understödjas: antingen genom att reducera smitning eller genom att allokera belöningar.

I det första alternativet upprättar kontraktsparter ett skydd som reducerar risken för smitning, när man inte litar på varandra eller när kontrakt inte kan specificeras för alla tänkbara utfall.[29] Alternativet till detta kontraktsskydd är mekanismer, vilka mäter varje enskild lagmedlems bidrag till resultatet. Kontrollproblemet förflyttas då från fastställandet av huruvida laget drabbas av kostnader för att upptäcka opportunistiskt beteende till hur det enskilda bidraget kan mätas. Lösningen på det senare problemet är att skapa belöningsmetoder som stämmer överens med varje lagmedlems enskilda bidrag.[30] Det är dock komplicerat att utforma mätmekanismer, vilka baseras på enskilda individers marginalproduktivitet. Laget måste istället "söka skapa en uppfattning om ömsesidigheten mellan alla parter inblandade i transaktionen"[31]

---

[26] Williamson och Ouchi (1981:351) *'The market and hierarchies and visible hand perspectives.'* "[Not] all economic agents behave this way [with bad faith or guile]. What is crucial is that some agents behave in this fashion and that it is costly to sort out those who are opportunistic from those who are not."

[27] Ouchi (1980:130) *'Markets, bureaucracies and clans'*

[28] Baiman (1982:162) *'Agency research in managerial accounting'* "The behavior of the members of he firm is defined to be cooperative when all members honestly share all information, all members act in the manner agreed upon and all members agree on a set of individual action rules and a method of sharing the uncertain outcome."

[29] Maintland, Bryson och Van der Ven (1984) *'Sociologists, economists och opportunism'*

[30] Ouchi (1980:120) *'Markets, bureacracies and clans'*

[31] Ouchi (1978:2) *'An organizational failure framework'* "In the beginning there were markets. Each man and each women was endowed with different skills. So they agreed upon a division of labor in which each used his or her talent to the best advantages. Needing the fruit of each other's labors, they exchanged. Because they trusted each other and that trust was rarely abused, exchange took place simply without contract, lawyers or auditors. Then they ate the forbidden fruit, and uncertainty entered Eden accompanied by opportunism; and lying, cheating and stealing became commonplace."

Kontrollören eller monitorns arbete är sammanfattningsvis att granska och mäta inputresursers produktivitet, samt att återföra ersättningar till medlemmarna så att de stimuleras till att bidra till lagets resultat. Ett mer vardaglig sätt att uttrycka denna abstraktion är:

> *Vi tittar i företaget för att se vem som är kontrollör - anställer, avskedar, förändrar, befordrar och omförhandlar.*[32]

Den ursprungliga definitionen av laget har sitt ursprung i resursrättigheten och den analytiska användningen av begreppet avgränsas därigenom till en relativt snäv grupp av individer, vilka kollektivt erbjuder input-resurser. Fenomenet är dock betydligt mer spritt än så och "förekommer i viss utsträckning nästan överallt"[33] Jag anser det därför inte vara alltför djärvt att utöka användningen av lagbegreppet till den vertikala relationen mellan storföretagets olika ledningshierarkier:[34]

I företagsledarens skepnad reducerar kontrollören smitning bland lagmedlemmarna. Problemets natur är detsamma som i produktionsorganisationen: svårigheten att analysera och direkt observera medarbetares marginalproduktivitet. I företagsledarfallet är dock lagarbetet mer omfattande, såväl ur det rumsliga som ur det tids- och aktivitetsmässiga perspektivet.[35]

Den centralt placerade chefen fordrar, liksom andra som ikläder sig monitorns roll, en drivkraft för att disciplinera sitt eget agerande och inte smita från sin uppgift. I andra termer: kontrollören måste i sig kontrolleras. Jag återvänder därför till en klassisk frågeställning:

---

[32] Alchian och Demsetz (1972:786) *'Production, information costs, and economic organization'* "We look within a firm to see who monitors - hire, fires, changes, promotes and renegotiates."

[33] Williamson (1985:244, fotnot 6) *'The economic institutions of capitalism.'* "They apply, however, in some degree almost everywhere"

[34] Moe (1984:752) *'The new economic of organization'* I sin genomgång av den nya institutionella organisationsteorin är han positiv till ansatsen att använda lagbegreppet i sammanhang utanför den rena arbetsorganisationen.

[35] Frågan om vad chefer gör och hur man kan studera deras handlingar har behandlats av bla Mintzberg (1972) *'The nature of managerial work'* och Kotter (1982) *'Managers'*. Se även Forsblad (1980) *'Företagsledare beslutsinflytande'* och Holmberg (1986) *'Företagsledares mandat.'*

Quis custodiet ip ses custodes ?[36] (Vem kontrollerar den som kontrollerar?)

Det föreligger flera, men i huvudsak komplementära, svar på denna fråga. Den första disciplinära mekanismen utgörs av marknadskonkurrensen bland företagsledare, vilka strider om rättigheten att erhålla och verkställa kontrollörsfunktionen. Denna lösning förutsätter förekomsten av chefsmarknader (se 3.2.2). Den andra lösningen har sitt ursprung i rättigheten att erhålla de slutliga vinstströmmarna från lagets prestationer efter det att medlemmarna fått sina individuellt kontraktsbaserade ersättningar fastställda. Denna lösning återfinns på riskkapitalmarknaderna (se 3.2.3).

Med rätten till lagets residualöverskott garanteras kontrollören ytterligare ett antal andra rättigheter. Kontrollören blir den kontraktspart som är gemensam för alla input-kontrakt och den som erhåller rättigheten att förändra medlemsskapet i laget liksom att sälja samtliga rättigheter, inklusive residualrättigheten. Kontrollören är därmed identisk med det klassiska kapitalistiska aktiebolaget.[37]

Kontrollören förtjänar med andra ord sin residualstatus genom att vara gemensam förhandlingspartner till andra ägare av input-resurser samt genom att bevaka smitning i lagproduktionen.

Som en konsekvens av lagproduktionens karraktär kommer samtliga medlemmar av laget drabbas om en enskild medlem av laget smiter. Om en medlem av laget vill öka sin inkomst måste alla övriga acceptera ett anställningskontrakt med kontrollören. Ett sådant kontrakt ger kontrollören rättigheten att utnyttja kontrollmetoder, vilka kan avslöja och reducera individers smitning likväl som dess spridning bland lagets medlemmar. Ges kontrollören redsidualersättningen istället för en på förhand fixerad ersättning kan övriga lagmedlemmar tjäna på detta. Därigenom minskar risken för inkomstreducering på grund av företagsledningens misstag. Denna risk bär istället kontrollören. Effekten blir att kontrollörens residualmottagarstatus kan öka företags-

---

[36] Spencer (1983:46) *'On the edge of the organization - the role of the outside director'*

[37] Alchian och Demsetz (1972:785) *'Production, information costs, and economic organization'*

ledningens riskförmåga samtidigt som förekomsten av ägarkontraktet fungerar osäkerhetsabsorberande för samtliga andra parter i laget.[38]

Kontrollören väljer även att disciplinera sitt eget agerande samtidigt som andras handlingar begränsas. Rättigheten att erhålla residualöverskottet eller möjligheten att efter konkurrens med andra få bestämma företagets produktionsplan utgör två sådana disciplinära krafter. Det mest kraftfulla instrumentet representeras av rättigheten att sälja löften om framtida vinstströmmar till de som erbjuder finansiellt kapital till lagproduktionen. Monitorn internaliserar i och med denna försäljning en kapitaliseringsfunktion över lagets förväntade överskott och laget tillskrivs juridisk status som ett aktiebolag.[39] Kontrollören ges därigenom starka finansiella motiv att aktivera en effektiv resursbevakning.

> *Vi har med detta fått en fullfjädrad kapitalist med styrelse, koncernchef, arbetare och kapitalutrustning, och allt började med att fyra personer som lastade en lastbil var rädda för att någon av dem inte skulle komma att göra sin del av arbetet.*[40]

Av denna teoretiska 'förföreställning' följer flera frågeställningar av sådan central natur att de bestämmer utformningen av kapitlets efterföljande två teoriavsnitt:

- Reducerar ägarkontraktet osäkerhet i företaget och i så fall hur?
- Sker en självkontroll bland chefer i stora företag och vad för slags information genereras då till kontrollörerna ?
- Hur approximerar kontrollören chefers inbördes marginalproduktivitet?
- Bevakar ägaren kvaliteten på företagets inflödesresurser och står detta i relation till möjligheten att mäta utflöde i företaget ?

---

[38] Ståhl (1975:62) *'Ägande och makt i företagen'*

[39] Clark (1985:55) *'Agency costs versus fiduciary duties'* Med juristens referensram konstaterar han att den ekonomiska litteraturen ofta blandar samman enskilt ägda företag med privata ofta börsnoterade aktiebolag: "Most of the economic literature talks about "firms" rather than "corporations" and dos not distinguish sharply between closely held business organizations and publicly held corporations."

[40] Perrow (1986:226) *'Complex organization'* "Now we have a full-fledged capitalist with a board of directors, a CEO, workers and capital equipment and it all started out because the four people loading trucks feared that some of them would not do their own share of the work."

3.1.2 Kontroll av specialiserade tillgångar. En personbestämd ägarkontroll.

I det enkla laget (jfr. 'förföreställningen') sker ägarkontrollen av resursanvändningen i huvudsak via direktobservation av individuella handlingar. I mer komplexa lag låter sig inte utvärdering och mätning av produktionen göras endast med hjälp av sådana metoder. Ett kostnadsbesparande sätt är att låta input-resurser, vilka utsätts för monitorns effektivitetsbevakning själva stödja observationen och insamlingen av information kring den egna potentiella marginalproduktiviteten. Om informationen till monitorn approximerar individernas kunskap om sin egen potentiella produktivitet, besparas laget onödiga kontrollkostnader och dess kapitaliserade värde kan öka. Fortfarande kontrolleras laget, men nu med hjälp av samarbetande lagmedlemmar, som utövar ett slags 'själv-kontroll.'[41] Det är följaktligen kvaliteten på ägarens kontroll och inte på resurserna i sig som kan bestämma lagets kombinerade och relativa produktivitetspotential.

> *Effektiv produktion med heterogena resurser är inte ett resultat av bättre resurser, utan i att man mer exakt känner varje resurs relativa produktivitets-potential.*[42]

Inom den kontraktsteoretiska traditionen behandlas denna syn på kontroll vid analys av arbetsorganisationer med idiosynkratiskt kunskapsinnehåll och där specialisering av det mänskliga kapitalet förekommer. 'Laganda' eller 'lojalitet'[43] är två mekanismer som rekommenderas för att kontrollera och reducera lagmedlemmarnas smitning.[44]

---

[41] Synsättet kring självkontrollerande input-resurser bör enligt min mening även vara möjligt att tillämpa på annat insatskapital än det mänskliga kapitalet. Strävan efter självkontroll kan identifieras i flera sammanhang. Med ett ägarsynsätt finner vi ett flertal kontrollerade grupper, som själva övertagit ägandet av sin "kontrollör." Tex arbetarkollektiv, konsumentkooperation, professionella byråer, federationer.

[42] Alchian och Demsetz (1972:793) *'Production, information costs, and economic organization'* "[E]fficient production with heterogeneous resources is a result not of having better resources but in knowing more accurately the relative productive performances of those resources."

[43] Till skillnad från "solidaritet" som främst förekommer i mer idealbaserade organisationer.

[44] Detta alternativ till ägarkontrollörens direkta ingripande bland heterogena input-resurser implicerar användande av urvals- eller anpassningsmekanismer. Något som uppmärksammats i näraliggande teorifält. Se Nelson och Winter (1982) *'An evolutionary theory of economic change'* Med sådana kontrollmetoder uppmärksammas långsamt arbete liksom felaktigheter i inköpta komponenter. Dessa metoder söker modifiera eller välja nya resurser från marknaden. Anpassningsmetoden är mer tolerant till heterogeniteten i input och söker rutinmässigt respondera med anpassning mot enskilda input. Urvalsmetoden är förankrad i alternativa resurskällor från marknaden. Detta kan dock bli en kostsam meod för att effektivisera lagproduktionen i de

Det är emellertid inte endast fysiskt kapital som utgör sådan specialiserad tillgång att det begränsar monitorns kontrollmöjlighet. Alla typer av transaktionsspecifika investeringar, där alternativkostnaden för varje investering är lägre i bästa alternativa användning än i den ursprungliga transaktionen, begränsar kontrollörens handlingsmöjlighet genom avsaknaden av de externa alternativen.[45]

När transaktioner stödjs av dylika specialiserade investeringar minskar monitorns möjlighet till kontroll av lagproduktionen. Denna resursspecificitet låser med andra ord in utbytande parter i en långsiktig relation. Utbyten blir härigenom bilaterala.[46]

Direktkontroll av lagproduktionen begränsas ej enbart av den tillgångsspecialisering som fysiska odelbarheter utgör. Det existerar även platsspecificitet i fall då investeringar icke kan flyttas, liksom specialdedicerade tillgångar avsedda för en viss kunds användande. Mänsklig resursspecificitet gör också att tillgångar präglas av en låg återvinningsmöjlighet. Den mänskliga resursspecificiteten är i sin tur relaterad till kunskaper som förvärvas och utvecklas i en miljö präglad av 'learning-by-doing.'[47]

> *En stor del av organisationens värde består av .. ackumulerad företagsspecifik kunskap skapad av anställda kring hur saker och ting faktiskt görs i organisationen.*[48]

---

[45] Genom att använda begreppet återvinningsbar ("redeployability") kan dock specifika och icke-specifika tillgångar särskiljas.

[46] Alchian (1984) *'Specicificity, specialization and coalition'* håller med Williamsson om betydelsen av resursspecificiteten. Williamson (1985, sid. 245, fotnot 7) *'The economic institutions of capitalism'* vidareutvecklar Alchians antagande: "one might therefore define the firm in terms of two features: the measurable detectability of input performance in team production and the opportunity for expropriation of quasi-rents of inter-specific resources." Slutsatsen är att det moderna företagets existens främst förklaras med uppkomsten och skyddet av just specialiserade tillgångar.

[47] Lundgren (1983:32) *'Transaktionskostnadsansatsen'* "...learning-by-doing" - vilket innebär att en person som redan är anställd av företaget och jobbat där en tid har högre produktivitet än en nyanställd. Detta skapar betingelser för ett opportunistiskt beteende från den anställds sida. Han kan sänka sin arbetstakt under den förväntade men ändå inte gå så långt att arbetsprestationen sjunker till den nivå en nyanställd skulle ha."

[48] Klein (1983:374) *'Contracting costs and residual claims: the separation of ownership and control'* "A large element of the value of an organization...is the accumulated firm specific knowledge possessed by employees about how things actually get done in the organization."

Vanligen uppstår denna typ av resursspecificitet vid användande av idiosynkratisk utrustning eller inom lagrelaterade kommunikationsprocesser.[49] Den idiosynkratiska lagkunskapen innebär initialfördelar. Förklaringen är att i varje utbytesprocess tenderar den första kontraktsvinnaren erhåller en fördel över sina potentiella konkurrenter vid förnyelsen av en kontraktsrelation.[50] Idiosynkrasi existerar även i anställningsrelationer där seniora medarbetare skapat ett högre internt värde för företaget, än nyanställd personal. Dessa seniorer förfogar därmed över ett värde benämnt 'kvasi-ränta'[51], vilket utgörs av differensen mellan det interna kunskapsvärdet och marknadens bedömning av kunskapen i dess bästa alternativa användning.

> *Det existerar nästan unika, icke ersättningsbara arbetare, lärare, administratörer liksom det existerar unika lokaliseringsval för anläggningar och hamnar.*[52]

Hur kan då lagproblemet lösas i de situationer där lagproduktionens mätsvårigheter kombineras med främst den mänskliga resursspecificiteten? Det tidigare nämnda 'enkla laget' anses nu ge vika för 'relationslaget.' Inom företaget måste "sociala förhållanden som understödjer de anställdas förståelse för företagets syfte" aktiveras.[53] Medan det enkla produktionslaget löser sitt kontrollproblem genom att anställa en gemensam monitor, som mäter lagets prestationer, sätter relationslaget dessutom sin tillit till gemensamma ideal och en på ömsesidighet baserad självkontroll bland medlemmarna.

---

[49] Williamson (1985:55) *'The economic institutions of capitalism'* och Williamson (1975:15) *'Markets and hierarchies'*

[50] S.k. "first mowers advantages." Williamson (1979) *'Transaction cost economics.'* "[T]he winning bidder realizes advantages over [the] non winner at contractual renewal intervals because non trivial investment in durable non-specific assets are put in place (or otherwise accuses, 'say in a learning by-doing fashion) during contract execution." Se också Marshall (1948) *'Principles of economics'* och Polanyi (1962) *'Personal knowledge'*

[51] Klein, Crawford och Alchian (1978) *'Vertical integration, appropriate rents and competitive contracting process'*

[52] Marschak (1968:14) *'Economics of inquiring, communicating, deciding'* "There exist almost unique, irreplaceable research worker, teachers, administers, just as there exist unique choice locations for plants and harbors."

[53] Williamson (1985:247) *'The economic institutions of capitalism'*

I denna tudelning mellan enkla lag och relationslag bör man emellertid vara medveten om att den kreativa dimensionen hos organisationer inte beaktas.[54] Inom exempelvis professionella organisationer kan kostnaden för att utarbeta detaljerade instruktioner till medlemmarna vara högre än själva värdet av lagproduktionens resultat.[55] Inom den lagproduktion, där mer specialiserade och unika resurser utnyttjas kan kontrollören därför inte ensidigt kontrollera lagmedlemmar genom mätning och/eller observation. Ett visst behov finns därutöver att säkra en ömsesidig kontroll genom lagets frivilliga informationsgivning till kontrollören.

3.1.3 Kontroll av aktiebolaget. En kapitalbestämd ägarkontroll.

I det moderna storföretaget utgör antagandet om överensstämmelse mellan residualmottagaren och kontrollören en alltför enkel beskrivning för att förklara ägarkontrollprocessen[56]:

> *Litteraturen misslyckas därför att förklara det stora moderna aktiebolaget, där kontrollen ligger i händerna på företagsledare mer eller mindre avskiljda från företagets innehavare av värdepapper.*[57]

Det är därför ett förenklat antagande att kontrollören också utgör residualmottagare. I stora aktiebolag är riskbärande funktioner både specialiserade och avskiljda från

---

[54] Williamson (1979:244, fotnot 6) *'Transaction cost economics'* accepterar att kreativa egenskaper hos tex professionela organisationer inte tas i beaktande i modellen. "I effectively hold creativity constant in my treatment of work organization below. A more complete treatment would examine a three-way classification of work - asset-specificity, separability and creativity - rather than the two-way classification that I employ."

[55] Gilson och Mnookin (1984:196) *'Sharing among the human capitalists.'* De analyserar advokatbyråers möjlighet att organisera verksamheten så att dess samlade produktivitet inte drabbas av smitande lagmedlemmar pga olika belöningsstrukturer. Deras analys utmynnar i de svårigheter som existerar att tillämpa lagproduktivitetsanalysen bland professionella organisationer: "to avoid the risk of shirking posed by seniority systems the new conventional wisdom is that a firm should divide the pie by productivity, not seniority. In other words, each year a determination would be made of each partner's relative contribution to the firm's productivity, and income would be divided accordingly. As an abstract proposition, paying each partner in proportion to his contribution to the firm's profitability sounds like a straightforward proposition,.. In actual operation, however, it is a very complicated task that is impossible to do with complete accuracy."

[56] Furubotn och Pejovich (1972) *'Property rights and economic theory* noterade: "The modern corporation is distinctive because it differs from the classical firm as defined by Alchian and Demsetz ... Specifically, the owners of a modern corporation have reduced ability to revise or terminate the membership of the team."

[57] Fama (1980:289) *'Agency problems and the theory of the firm'* "[T]he literature therefore fails to explain the large modern corporation in which control is in the hands of managers more or less separate from the firm's security holder."

utövandet av själva kontrollen. Företaget betraktas istället som ett *kontraktsnäste*, där varje enskild resurs (mänsklig liksom risk- och lånekapital) har sin ägare. Ett spritt ägande av lånefordringar liksom av riskpapper befrämjar en bättre riskfördelning bland placerare och gynnar företaget i form av lägre kapitalkostnad.[58] Överlevnaden av just ägarspridda företag förklaras med specialiseringsargumentet både i riskbärande och i kontroll (jfr kapitel 2).

Riskbärare eller residualmotagare intervenerar därför sällan i företagets ledningsprocess då detta leder till svagare kapacitet hos företagsledningen att reducera affärsosäkerhet. Samtidigt kan en optimal diversifiering emellertid innebära att ägarna av finansiella värdepapper (aktieägare eller lånegivare) sprider sig över så många olika slags tillgångar att man inte har något intresse av effektivitetsbevakningen i det enskilda företaget. Argumentet talar därför för att interna kontrollörer bör finnas. Bland tänkbara sådana kontrollörer nämns exempelvis "fackföreningar ..., representerande vissa speciella faktorer"[59]

Antagandet om att en uppdelning mellan residualmottagare och kontrollör i organisationen gynnar effektivitet är baserat på förekomst av idiosynkratier. Med ökat antal beslutsnivåer ges företaget en möjlighet att styra beslutsrättigheterna till de som "har kunskap och information."[60] Det är samtidigt alltför dyrbart för aktieägare att själva vara involverade i ledningen. Dessa eftersträvar delegering av rättigheterna till lägre ledningsnivåer och koncentrerar sig på att representeras inom den beslutskontroll som utövas i styrelserummet. Beslutsförmåga och riskkapacitet är därför inte alltid förenade i stora aktiebolag:

---

[58] Fama (1980:290) *'Agency problems and the theory of the firm'* "[T]he bonds involve a combination of risk bearing and ownership of capital with a low amount of risk bearing relative to the combination of risk bearing and ownership of capital inherent in the common stock." Alchian och Demsetz (1972:789, fotnot 14) *'Production, information costs, and economic organization'* "Instead of thinking of shareholders as joint owners, we can think of them as investors, like bondholders, except that the stockholders are more optimistic than bondholders about the enterprise prospects."

[59] Fama (1980:294) *'Agency problems and the theory of the firm'*, Påståendet får sedemera även stöd ur ett transaktionskostnadsperspektiv: "Since workers, as compared with many other "outsiders", are apt to be among the more well informed about idiosyncratic company circumstances, the problems, if any, of placing workers on the board of directors turn on other considerations." Williamson (1989:27) *'Internal economic organization'* i Williamson, Sjöstrand och Johansson (1989) *'Perspectives on the economics of organization'*

[60] Fama och Jensen (1983:308) *'Separation of ownership and control'*

Beslutsförmåga är inte ett nödvändigt resultat av förmögenhet eller riskvilja.[61]

Med framväxten av aktiebolaget skiljs följaktligen den daglige kontrollören från residualrättigheterna. Fortfarande är dock residualmottagarens ersättningsnivå beroende av kvaliteten i kontrollörernas arbete. Residualmottagarna fordrar med andra ord en agent.

> *... (A)gentkostnader uppstår i alla situationer där två eller fler personer söker samarbeta oavsett om det föreligger en tydlig huvudmanna-exekutiv relation eller ej.*[62]

Det moderna aktiebolaget, innehållande flera hierarkiska ledningsnivåer överenstämmer inte helt med modeller som förutsätter en förening av monitor och residualmotagare.[63] Storföretagets ägare fordrar inte bara en utan åtskilliga agenter, som representerar dem i fullgörandet av ledningsuppdrag. Ägarkontroll i stora aktiebolag kan därför beskrivas som hierarkier av huvudmanna-agent relationer, där varje relationspar mellan chefer, inkluderande den mellan företagsledning och ägare, utgör en agentrelation.

Trots beslutsdelegering är det fortfarande huvudmannen som bestämmer villkoren för representantens handlande. Han gör det i syfte att få dennes handlingar att överenstämma med sina egna mål. Medlen för att begränsa och omgärda exekutivets handlingsfrihet består främst av ett allokeringssystem av personliga incitament. Ägarna kan därför tvingas acceptera olika typer av bevaknings-, granskning- och koordinationskostnader (s.k. monitorkostnader) för att hindra ledningarna att genomföra icke vinstmaximerande handlingar.

---

[61] Fama och Jensen (1983:312) *'Separation of ownership and control'* "Decision skills are not a necessary consequence of wealth or willingness to bear risk."

[62] Jensen och Meckling (1976:309) *'Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure'* "...agency costs arise in any situation involving cooperative effort (such as the co-authoring of this paper) by two or more people even though there is no clear cut principal-agent relationship."

[63] Moe (1984:752) *'The new economic of organization'* ".. for in shifting the Alchian-Demsetz logic to the upper reaches of organization, new light is shed on the rationality of governing structures generally."

Vi definierar en agentrelation som ett kontrakt där en eller flera personer (huvudmannen) engagerar en annan person (agenten) för att på dennes uppdrag utföra tjänster, vilket omfattar delegering av vissa beslutanderättigheter till agenten.[64]

I agentkostnaden inkluderas ägarens kontrollkostnader. Dessa utvidgas dock med de kostnader som hänger samman med själva rekryteringen av en exekutiv agent, som inte alltid antas agera i enlighet med huvudmannens intresse. Här återfinns organisatoriska initialkostnader för att genomföra prestationsmätning. Till dessa interna kostnader för att effektivitetsbevaka agenten kommer också huvudmannens residualförluster[65] liksom dennes finansiella alternativkostnader. De sistnämnda kostnaderna uppstår då agenten driver företagets expansion förbi den 'optimala' relationen mellan storlek och räntabilitet, vilken diskuteras inom ramen för det idela, helt ägarkontrollerade företaget. Företagets extra tillväxt måste då finansieras via lån, vilka reducerar huvudmannens framtida vinstströmmar. Kostnaderna påverkar i sin tur ägarens residualrättigheter. Detta sker när minioritetsägare uppmärksammar divergerande intressen mellan ledning och dominerande ägargrupper och priset reduceras för de aktier de förvärvar.[66]

Med ett ekonomiskt kontraktsresonemang i botten kan beskrivningen av huvudmanna- och exekutivrelationen vidareutvecklas med hjälp av den sociologiska literaturen. Här behandlas emellertid inte den rena finansiella relationen mellan huvudman och exekutiv. Istället är det motiv av ekonomi-, kompetens-, kontinuitets- och snabbhetskaraktär som bestämmer huvudmannens behov av ett exekutiv.[67] Det ekonomiska motivet motsvarar exekutivets ekonomisering med huvudmannens begränsade rationalitet för att kontrollera företaget. Behovet av kompetens tillfredställs genom agenters inbördes specialisering och behovet av snabba handlingar motiveras med argument om informationseffektivitet.

---

[64] Fama och Jensen (1983:308) *'Separation of ownership and control.'* "We define an agency relationship as a contract under which one or more persons [the principal(s)] engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent."

[65] Residualförluster uppstår därför att ägande och kontroll blivit separerade i företaget. Om ledning och ägare hade varit förenat skulle ägaren istället ha erhållit delar av sitt välstånd via sin egen privata företagsledningsbaserade konsumtion.

[66] Jensen och Meckling (1976:313) *'Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure'* Se även Williamson (1985:161) *'The economic institutions of capitalism.'* "the future therefore hold no surprises; all of the relevant contracting actions is packed into ex ante incentive alignments."

[67] Abrahamsson (1975) *'Organisationsteori'*

Kontinuitet är slutligen ett behov som huvudmannen fordrar i de dagliga relationerna med organisationen.[68]

Gränsen mellan huvudmannen och exekutivet är inte heller så klar som den finansiella litteraturen antar. I relationerna mellan ägare och ledning utvecklas kritiska kontrollzoner mellan ägarens förmåga att fatta strategiska beslut och att hindra andra från att fatta sådana. Oklarheten består därmed i huruvida huvudmannen som kontrollör egentligen begränsar, initierar, hindrar eller avslutar exekutivets handlande.[69]

3.2 Kontrollmarknadernas processer

Behovet av att komplettera utvecklingen av ägarkontraktets struktur med en beskrivning av olika företagskontrollmarknaders funktionssätt kan illustreras med nedanstående påstående:

> *... organisationsteori har givit den konkurrensmiljö, vilken företaget lever i relativt liten tonvikt.*[70]
>
> *... den primära teoretiska 'motorn' som driver agent-teoretikern är inte kapitalmarknadsmisslyckande, utan snarare kapitalmarknadseffektivitet. Vilket inflytande kapitalmarknaden nu har på företagets beteende så är det enligt agentteorin inte trots kapitalmarknadseffektivitet utan tack vare denna.*[71]

---

[68] Philipsson (1980) *'Kapitalfunktioner och arbetarnas ställning'* En marxistisk analys av fenomenet genererar en annan dock icke fundamentalt olik bild av huvudmanna-agentrelationen. Tre nivåer för dessa relationer kan uttydas. Ägarfunktionen bärs av och är lokaliserad till styrelsen där ägarkapitalets reproduktion maximeras. Detta görs genom att företagsledning utses, företagets risksituation bevakas samt genom att välja teknik och organisation för företaget. Den förvaltande funktionen omformar målsättningar från företagsledningen till tekniska och organisatoriska former. Rent konkret skall produktens bytesvärdesaspekt dominera över dess bruksvärdesaspekt. Den förvaltande funktionen utser och utbildar vidare personer som skall bestämma företagets s.k. överskottskalkyler. Ledandefunktionen är den lägsta av kapitalfunktionerna. Denna funktion förfogar över den omedelbara produktionsprocessen och bärs direkt av arbets- och produktionsledning. Olika idealtypiska företagsformer genereras sedemera där den mest komplexa formen beskrivs som att ha generella ägar-, administrativa- och ledingsfunktioner.

[69] Herman (1981) *'Corporate control, corporate power'*

[70] Barney och Ouchi (1986:206) *'Organizational Economics'* "... organization theory has placed relatively little emphasis on the competitive setting facing firms. "

[71] Barney och Ouchi (1986:208) *'Organizational Economics'* "... the primary theoretical "engine" driving agency theory is not capital market failure, but rather capital market efficiency. Indeed, according to agency theory, whatever impact capital markets have on firm behavior exists, not despite capital market efficiency, but because of it."

Företagets lagproduktion disciplineras via den effektivitetskälla som monitorns strävanden att bli residualmottagare utgör. Denna strävan är lokaliserad till marknaderna för företagskontroll och riskkapital. Som nämnts existerar inom lagproduktionen även konkurrens att erhålla kontrollörens status i företaget. Denna process är i sin tur lokaliserad till marknaden för chefer. Vid sidan av de effektivitetskällor som företagsledar- och riskkapitalmarknaden utgör existerar även marknaden för slutprodukter som en extern och vanligen överordnad disciplinärt verkande mekanism. Även denna måste tas i beaktande när riskkapitalmarknadens konkurrens om residualersättning liksom chefsmarknadens konkurrens om kontrollörstatus analyseras. I huvuddrag kan dessa tre marknaders disciplinära roller sammanfattas enligt nedan:

Produktmarknadens disciplinära funktion utgörs av den existerande varukonkurrens som jämför företags slutprodukter med varandra avseende pris, kvalitet eller andra villkor för service, samt fäster kundernas uppmärksamhet på de alternativ som existerar. Ledningens strategi för att undvika de begränsningar som produktmarknadernas konkurrens ger upphov till sker genom diversifiering.

Chefsmarknaden attraherar kompetenta chefer från olika företag och disciplinerar företag genom att erbjuda externa alternativ till existerande nyckelpersoner. Företagets respons består i att skapa interna karriärer och organisera egna chefsarbetsmarknader.

Den externa riskkapitalmarknaden disciplinerar olönsam tillväxt i företaget genom att vägra skjuta till riskkapital i utbyte mot löften om framtida del i vinster. Kapitalmarknadens disciplinära roll kan dock reduceras via en stark intern kapitalmarknad som på kort sikt begränsar företagets behov av extern kapitalfinansiering.

> *Företagsledningens ideal - vilka antas stödja personliga egna målsättningar - är en diversifierad produktmarknad, en intern kapitalmarknad och mycket lojala (fasta) nyckelpersoner.*[72]

---

[72] Donaldson och Lorsch (1983:68) *'Decision making at the top'* "[T]op management's ideal - most likely to promote independent goal setting on their part - [is] a diversified product market,an internal capital market and highly loyal (immobile) key personnel."

3.2.1 Marknaden för slutprodukter.

I en resultatenhet eller 'profit center' organisation är underordnade mellanchefer begränsade av en sammansatt kontrollkälla. Dels formas den av den överordnade företagsledningens skicklighet i att identifiera separata nischer eller *'profit centers'* på produktmarknaden. Dels uppstår en möjlighet att 'låsa in' mellanchefernas aktiviteter under den kontroll som konkurrenskraften från själva gränsytan mellan produktmarknaden och andra företags resultatenheter genererar.[73] Kontrollen fungerar då som en social *hävstång* mellan två nivåer: företagsledningens och produktmarknadens. Hävstångseffekten är positivt korrelerad till organisationens storlek: ju större organisation desto mer rikhaltiga kontrollkällor.[74]

Företagsledaren hanterar sin begränsade rationalitet genom att använda standardiserade jämförelsemallar. Samtliga vinstcentra 'producerar' därför i en koncernlednings perspektiv kassaflöden. Koncernledningen köper denna 'penningprodukt' och betalningsmedlet utgörs av framtida investeringskapital. Vinstcentrets ledning motiveras därmed genom möjligheten att befästa och förstärka sin marknadsposition. I ett företag som är organiserat i resultatenheter är det därför inte förmågan att *'dominera'* underordnade chefer som utgör organisationens kontrollbas. Denna ligger istället i skickligheten att *'exploatera'* varje existerande vinstpotential på marknaden.

Om företagsledningen är framgångsrik i sitt arbete att identifera och placera företagets produktenheter på marknaden utsätts enheterna för den kontroll som tävlan inom varje sådant fungerande segment ger upphov till. Internt i företaget tävlar produktenheterna även om centralt allokerade investeringsmedel, vilka används till att expandera och försvara positionerna på dessa produktmarknader. Företagsledningens agerande baseras därigenom på utbytet mellan produktenheters egna investeringsmöjligheter och de kassaflöden som kommer från respektive vinstcentra.

---

[73] Avsnittet är influerad av Eccles och White (1984) *'Firm and market interface of profit center control'*

[74] Argumentationen går stick i stäv med vad som existerar i ekonomisk litteratur. Downs (1955:143) *'Inside bureaucracy'* formulerade "Law of diminishing control" som "The larger any organization becomes, the weaker is the control over its action exercised by those at the top."

Vår centrala idé är att varje konkret del av vårt näringsliv är organiserad kring vinstcentra, såsom atomer som simultant formar två olika kombinationer av molekyler. Vinstcentra från skilda företag skapar gemensamt en gränsyta mot marknaden; vinstcentra från skilda marknader bildar tillsammans varje stort tillverkande företag.[75]

Både marknader och företag består av vinstcentra. Positionen för en produktenhet på en marknad påverkas av dess interna relation till företagets andra produktenheters lokalisering på sina respektive vinstcentra. Systemet bygger därför inte på transaktioner mellan enproduktföretag, utan på vinstcentra som är dolda i företagen och ömsesidigt beroende av varandra. Investeringar via förvärv hos ett företag blir därför desinvestering hos ett annat företag. Synsättet kan därmed relateras till portföljanalysen.[76] Varje koncernchef äger en portfölj av vinstcentra från olika marknader och beslut om in- och uttåg på marknaden underlättas, eftersom endast en del av företaget är inblandad.

3.2.2 Marknaden för företagsledare.

Företagsledares arbete utgörs av den specialaktivitet, som syftar till att koordinera och kontraktera andra resurser. De har möjlighet att erbjuda både externa och interna arbetsmarknader sin service. Genom att skapa interna chefsmarknader där ledarämnen konkurrerar med varandra om karriärmöjligheter, kommer billig information om kollegor att produceras, vilken inte alltid är tillgängliga för högre beslutsfattare.[77]

---

[75] Eccles och Withe (1984:4) *'Firm and market interface of profit center control'* "Our central idea is that any concrete part of our big business economy is organized around profit centers as the atoms, with two different and simultaneous forms of combination into molecules. Profit centers from diverse firms built together a market interface; profit centers from diverse markets together form each big manufacturing firm."

[76] Ett "profit center" kan bestå av flera strategiska affärsenheter (SBU) men en sådan enhet behöver inte ha "profit center" struktur. Jämför exempelvis forskningsavdelningen inom ett nytt affärsområde som utgör en SBU men har avdelnings- och inte resultatenhetskaraktär.

[77] Fama (1980:307) *'Agency problems and the theory of the firm'*

Det existerar också mycket intern kontroll chefer emellan. En del av en chefs talang är hans förmåga att iaktta och mäta produktiviteten hos lägre chefsskikt, det finns alltså en naturlig process av kontroll från högre till lägre chefsnivåer.[78]

På chefsmarknader kan företagsledares tjänster säljas eller hyras. Under förutsättning att chefers värde är skyddat av fungerande marknader, vilka liknar de som finns för residualmottagare, kan de till låga transaktionskonstnader skifta tillhörighet, från ett lag till ett annat. Marknader för chefer disciplinerar därför företaget till att rekrytera, kompensera och befordra företagsledare i enlighet med deras verkliga prestationer. Omvänt är emellertid företagsledarens framtida kompensation avhängigt den egna ledningsstatusen på chefsmarknaden, vanligen benämnd 'track record.'

Dessutom, givet en konkurrensinriktad arbetsmarknad för företagsledare kommer företaget att tappa chefer när dess belöningssystem inte är känsligt för chefernas prestationer, och de bästa är de som går först.[79]

Företagsledarmarknaden kännetecknas även av en osäker arbetsplatskonsumtion. Marknaden tenderar därför att använda historisk eller dagsaktuell information när den reviderar priset eller lönerna till chefer. Ett företag, som anställer en ny chef övertar därför vanligen chefens tidigare lönestruktur från föregående uppdragsgivare. Existerar det en konkurrens mellan chefer drivs de emellertid mot bättre anställningar via topprestationer i sina nuvarande arbeten. Cheferna har därför egna motiv att reducera ineffektivitet bland sina kollegor.[80]

---

[78] Fama (1980:293) *'Agency problems and the theory of the firm'* "There is also much internal monitoring of managers by managers themselves. Part of the talent of a manager is his ability to elect and measure the productivity of lower managers, so there is a natural process of monitoring from higher to lower levels of management."

[79] Fama (1980:291) *'Agency problems and the theory of the firm'* "Moreover, given a competitive managerial labor market, when the firm's reward system is not responsive to performance the firm loss managers, and the best are the first to leave."

[80] Näslund och Sellstedt (1977:90) *'Ökad löntagarmakt'* för fram några argument som motsäger grundantagandet att företagsledningen tenderar att sträva mot andra mål än ägarens. (a) Företagsledningens *professionalitet* borgar för att företagsledningens handlande gagnar ägarens målfunktion. (b) I ett kapitalistiskt företag når endast de som delar aktieägarens *värderingar* toppskiktet i företaget. (c) *Yrkesetiken* bland företagsledare är präglad av en effektivitetssyn. (Författarna gör jämförelsen med läkarens sjukvårdsetik, vilken tillägnas under utbildning). Ett slags inskolningshinder föreligger i så fall på marknaden för företagsledare.

3.2.3 Marknaden för riskkapital.

> *Företag som är börsnoterade är exempelvis synnerligen känsliga för den dagliga kursnoteringen av deras aktier, inte därför att företaget tar aktiv del i omsättningen, utan därför att börsen utgör en synlig social bedömning av företagets framtida beredskap.*[81]

I aktiemarknadens värderingsfunktion ligger att de företag som inte sköts på ett effektivt sätt hotas av fientliga övertaganden. Detta är ett latent hot mot företagsledningens arbetstrygghet.[82] Aktiemarknaden utgör en relativt objektiv standard för företagseffektivitet och dess övertagandefunktionen kan betraktas som en effektivitetskälla vilken "erbjuder någon försäkran om konkurrenseffektivitet mellan företagsledare och därmed erbjuder ett starkt skydd vilket gynnar en stor mängd små, icke-kontrollerande aktieägare."[83]

Övertagandemekanismen är en viktig extern kontrollmekanism gentemot företagsledningen. Den har dock vissa brister[84] samtidigt som den i relation till företagets interna struktur kan uppvisa intressanta komplementära egenskaper.[85] Oberoende av

---

[81] Thompson (1977:117) *'Hur organisationer fungerar'*

[82] Marris (1964) *'The economic theory of managerial capitalism'* och Manne (1965) *'Mergers and the market for corporate control'*

[83] Manne (1965:113) *'Mergers and the market for corporate control'* "[T]hat provides some assurance of competitive efficiency among corporate managers and thereby affords strong protection to the interests of vast numbers of small, non-controlling shareholders."

[84] En mycket omdiskuterad effekt av en aktiv företagskontrollmarknad är uppkomsten av s.k. "golden parachutes". Dessa är ett uttryck för företagsledningarnas strävan att på ett bättre sätt försäkra sig om kompensation vid fientliga övertaganden. Företagsatmosfären efter ett övertagande karaktäriseras med orden "ömsesidig misstänksamhet och fientlighet" (Williamsson (1985:314)*'The economic institutions of capitalism.')* Chefer friställs vanligen efter ett fientligt övertagande och deras anspråk på ett bättre skydd mot sådana aktiviteter benämns "fallskärmsavtal." Analyserar man dessa kontraktsskydd bör de ex ante vara mer frekventa i företag med högre grad av specifik investering i företagsledare. Denna investering kan ju inte ersättas på en öppen marknad för företagsledare och få arbetsalternativ existerar. Ett fallskärmsavtal tillförsäkrar företagsledarna just ett sådant skydd vid expropiering. Här finns det dock fog att anta att det förvärvande företaget vill fortsätta att utnyttja de idiosynkratiskt utvecklade tjänster som befintlig intern ledning besitter. Ex post kan själva förekomsten av dessa kontraktsskydd leda till att företagen inte utsätts för övertagandehot. Därmed kommer företag med mer specifikt kapital att ha ett högre skydd mot övertagande än de med mer generellt upparbetat kapital.

[85] Williamson (1970:141) *'Corporate control and business behavior'* noterar att när en minsta kritisk nivå av företag har övergått från funktionell organisation till hierarkiska nivåer av resultatenheter så uppnår övertagande systemet självreglerande egenskaper. Med detta menar han att den externa kapitalmarknadens pånyttfödda övertagandefunktion kan förklaras av interna strukturförändringar i företaget. För en utveckling av tanken se nästa teorikapitel.

lönsamhet hotas växande företag i mindre utsträckning än stagnerande dito.[86] För att skydda sig mot övertagande kan detta leda till att företag strävar mot tillväxt snarare än lönsamhet.

Möjligheten för en extern kontrollör att utmana den sittande ägaren och säkerställa en konkurrensinriktad budgivning på residualrättigheterna är begränsade. En framkomlig väg för utmanaren är att söka stöd hos passiva aktieägare. Kunskap om sättet på vilket ökad produktivitet uppnås kan då utgöra ett viktigt inslag i själva övertagandeprocessen. Kapitaliseringen av framtida förändringar i vinstströmmar kan således påverkas av den nye ägarkontrollörens specifika kunskap och direkta bidrag till produktiviteten. Detta kan exempelvis ske genom att komplettera företagsledningarnas informationsnätverk, att slussa information mellan olika företag inom specifika områden eller genom att öka medlemmarnas insatsvilja i laget.

Fungerande övertagandemekanismer på aktiemarknaden kräver inte ägare med detaljerad kunskap om företaget. Det är med andra ord inte restriktioner kring ägarnas resursrättighet som avhåller dessa från att intervenera i företaget. I stället hänger detta samman med kostnaden för att upptäcka och bevaka företagsledningsbeslut liksom att genomdriva värdemaximeringsbeteende.[87] Aktiemarknadens singnalfunktion bär här information till potentiella utmanare om hur företagets framtida vinstströmmar kan utveckla sig. Detta sker genom dess omedelbara kapitalisering av bolagets framtida värde till nuvärde i form av aktiepriser.[88]

Det är främst två kontrollmekanismer på företagskontrollmarknaden som är väsentliga i detta sammanhang: maktkampens *rösträttsmobilisering* ('proxy contest') samt det vänliga övertagandets *budgivning* ('tender bid'):

---

[86] Marris och Mueller (1980:42) *'The corporation, competition and the invisible hand'*

[87] Furubotn och Pejovich (1972) *'Property rights and economic theory.'*

[88] Informationen i aktiens signalfunktion kan emellertid störas av företagets organisationsform. Konglomeratet och företagstyper med liknande diversifierade och orelaterade aktiviteter försvårar för potentiella utmanare på riskkapitalmarknaden att analysera själva värdet av dessa framtida vinstströmmar. Dessa förhållanden är kopplade till faktorer såsom företagsspecifikt kunskapskapital och sammansatta teknologiska beroenden som komplicerar det externa analysarbetet.

Rösträttsmobilisering är den dyrbaraste, mest osäkra och samtidigt mest dramatiska och idag minst utnyttjade av olika övertagandetekniker. Utmanare bjuder inte på andra aktieägares aktier utan inbjuder istället dessa att acceptera ett förslag om en framtida politik för företaget. Informationskostnaderna kan bli stora då varje enskild aktieägare på ett riktigt sätt måste informeras om skilda aspekter av företagets verksamhet. Maktkampers rösträttsmobilisering är därför en kostsam disciplinär mekanism.

Ett vänligt övertagande kan i sin tur genomföras på flera sätt. Direktköp på marknaden används för att köpa stora block av aktier från vissa aktieägare, liksom allmänna bud med premium till övriga aktieägare. Vid spritt ägande utgör ett vänligt bud den vanligaste övertagandeformen, vilken också ökat i omfattning.

Det råder stor oenighet om vilket agerande som är det mest önskvärda från ledningens sida i det utsatta företaget, för att dess aktieägares förmögenhet skall maximeras. Vissa data indikerar att företagsövertaganden sammantaget genererar så positiva värden, att varken det utsatta företagets aktieägare eller det budgivande företags aktieägare förlorar på affären. Nedanstående tabell sammanfattar vissa centrala forskningsresultat i området[89]:

Tabell 5. Förändring i aktiepris i samband med övertagande:

	Framgångsrik			Misslyckad		
	Bud	Fusion	Maktkamp	Bud	Fusion	Bud
Måltavla	+ 30%	+ 20%	+ 8%	- 3%	- 3%	+ 8%
Budgivare	+ 4%	+ - 0%	n.a.	- 1%	- 5%	n.a.

En viktig koppling finns mellan risk-kapitalmarknadens kontrollmekanismer och den interna organisationsstrukturen. Det är i samband med uppkomsten och spridningen av M-form företaget som de externa kontrollmekanismernas funktionssätt kunnat analyseras i ett nytt perspektiv. Hur denna relation egentligen formas har inte granskats förrän

[89] Jensen och Ruback (1983) *'The market for corporate control'* återger studier kring marknaden för företagskontroll, även behandlade i Jensen (1983) *'Takeover: folklore and science'*. Se även Coffee (1984:1199) *'Regulating the market for corporate control'* "(I)t seems more likely today that competitive bidding benefits shareholders, but this conclusion rest on inferential data, and it must be conceded that an auction market implies a decreased frequency of takeovers."

nyligen. Konkurrens på riskkapitalmarknaden kan ha en effekt på kontrollen av företagsledningen - men då indirekt och via organisationsformer i företaget:

> *Uppköpserbjudanden ersätter sedan början av 1950-talet i ökad omfattning rösträttsmobilisering som en övertagandeteknik. I princip har uppköpsmetoden alltid existerat och jag antar att orsaken till att den inte utnyttjades tidigare var att en företagsstruktur som understödjer övertaganden saknades.*[90]

En divisionaliserad företagsorganisation antas ha en bättre kapacitet att införliva förvärv i jämförelse med andra organisationsformer. Detta kan alltså förklara storföretagens tilltagande aktiviteter på företagskontrollmarknaden. Det uppköpta företaget erhåller resultatenhetens status och inordnas i ägarföretagets interna incitament- och kontrollprocess. Detta innebär att den nya företagsledningen inte behöver nå 'samma familjäritet' med sina operativa enheter som chefer måste göra i det mer funktionellt organiserade företaget. Istället kan ledningen effektivitetsbevaka nyförvärvade enheter utifrån kriterier liknande de som redan appliceras på befintliga verksamheter.[91]

3.3 Summering av det första teorikapitlet

I detta första teoretiska kapitel beskrivs två till varandra kompletterande synsätt: ägarkontraktets strukturella utformning samt de externa arenorna för effektivitetsbevakning: chefs-, riskkapital- och varumarknaderna. I behandlingen av ägarkontraktet har jag särskilt betonat samspelet i utformningen av effektivitetsbevakande kontrollfunktioner mellan kontrollörer och residualmottagare.

---

[90] Williamson (1985:321) '*The economic institutions of capitalism.*' "(T)ender offers increasingly replace proxy contests as a takeover technique beginning in the late 1950s. In principle, takeover by tender offer was always feasible, I submit that the reason why it was not employed earlier is that a corporate structure conducive to takeover was not yet in place."

[91] Om företagsledningen använder alla till buds stående medel för att stå emot ett erbjudande, driver detta fram ett auktionsförfarande. Ingen aktör kan ta över företaget utan att betala ett pris som är nästan lika högt som vad aktierna skulle betalats under bästa möjliga företagsledning. Aktieägaren i det utsatta företaget föredrar givetvis detta utfall. Om alla förvärvande företag i förväg (ex post) förväntar sig att motstånd bjuds från företagsledningen skulle få företag bli utsatta för uppköpserbjudande. Om hela vinsten i transaktionen erhålls av en av parterna (det utsatta företagets aktieägare) kommer följaktligen inget utbyte att äga rum. Aktieägare är vanligen spridda mellan olika företag på ett sådant sätt att man kan förvänta sig att de äger värdepapper i såväl budgivande som utsatta företag i likvärdiga proportioner. Företagsledningar bör enligt vissa författare därför vara passiva i händelse av ett uppköpserbjudande. Se främst Easterbrook och Fischel (1980) '*The proper role of a target's management in responding to a tender offer*'

Ur ett disciplinärt marknadsperspektiv är ägarkontrollen i företaget grundad på skyddet och utövandet av resursrättigheter. Genom att fritt kunna köpa, sälja och överföra kontrollrättigheten antas en effektiv ägarspecialisering komma till stånd mellan olika aktörer.

Den enklaste formen av ägarkontroll sker inom ramen för vad som kan beskrivas som ett 'enkelt lag.' I det enkla laget sammanfaller kontrollören och residualmottagaren. Denna säkerställer såväl direktobservation som granskning av smitare samt bär risk i laget. Där antas kontroll ske enbart genom direktobservation av smitande aktörer. Det är här centralt att understryka att perspektivet inte förutsätter förekomsten av opportunism och smitning från samtliga inblandade i lagproduktionen. Det är den höga kostnaden för att finna de som smiter, som gör generella kontrollmetoder i och kring företaget nödvändiga. Ägares tävlan att få tillgång till residualöverskottet visat sig i detta sammanhang vara en av de mest effektiva sätten att begränsa den svårobeserverbara smitningen.

Utövandet av ägarkontroll kompliceras av att företaget antas existera på grundval av att man organiserar utnyttjandet av olika former av transaktionsspecifikt kapital, vars värde bör skyddas från exploatering. Företaget är därför en institutionell form vilken ekonomiserar med transaktioner kring unikt kapital. Vid utformning av ägarkontroll måste därför hänsyn tas till förekomsten, frekvensen och omfattningen av sådant kapital.[92] Det enkla laget bör följaktligen ersättas med det mer komplexa lagets sätt att hantera kontrollrelationerna. Där blir inslag av ömsesidig kontroll mellan nivåer av agenter, som agerar omväxlande i huvudamannarollen och agentrollen, representerande den egna huvudmannen en nödvändighet. Ömsesidighet i kontrollrelationen blir med andra ord av avgörande betydelse.

---

[92] Abrahamsson (1987:159) *'Varför finns organisationer'* konstaterar i en analys av transaktionskostnadsteorin att denna uppvisar diskrepenser i sitt förhållningssätt till ägande och kontroll. "Om det är så, att de hierarkiska egenskaperna hos företag har betydande konsekvenser för olika gruppers självständighet - så att teknostrukturen, enligt Williamson, är klart underordnad den övriga företagsledningen - hur kan man då så kategoriskt uttala sig till stöd för Berle och Means? Borde inte de ultrastabila egenskaperna som kännetecknar företagen leda till att också företagsledningen får sina frihetsgrader begränsade av systemet?" ... "Allmänt sett syns den rimligaste tolkningen av den existerande forskningen vara att ledningen av företagen successivt delats upp i flera funktioner, och att denna uppdelning skapar problem av en art som den klassiska privatkapitalistiska teorin inte förutsåg. Den klassiska företagsrollen, vars upplösning Berle och Means beklagade, har idag avlösts av en uppsättning uppgifter där såväl ägandet som ledningen av företagen specialiserats."

Behovet av laganda vilken förespråkas som en lösning på smitarproblemet ligger nära resonemang kring företagskultur. Skillnaden är dock att medan kulturbegreppet i företagsledningslitteraturen ofta används som en normativ beskrivning av själva målet för organisationens utformning betraktar agentteorin företagskultur snarare som ett medel för att reducera det överordnade kontrollproblemet, nämligen smitning inom lagproduktion.

En förklaring till utformningen av den disciplinära kontrollen är antagandet om avsaknad av ömsesidighet mellan parter, vilket omöjliggör självkontroll. Förekomsten av transaktionsspecifika investeringar förhindrar vidare en utvärdering på basis av renodlad prestationsmätning av laget. Detta indikerar att förekomsten av mänsklig resurs-specificitet i företaget påverkar sättet att utforma kontroll. Den 'kvasi-ränta' som seniora företagschefer besitter tvingar exempelvis ägare att direkt eller indirekt vidta skydds-åtgärder för att inte själva exploateras. I sammanhanget blir det då intressant att granska huruvida huvumannen vidtar sådana kontrollåtgärder genom att hindra, begränsa, initiera eller avsluta exekutivets agerande i olika företagssituationer.

Varje nivå i det komplexa lagets kontroll av produktionsflödet syns vara understött av en motsvarande disciplinär funktion på marknaderna. Hur denna disciplinära kontroll av företagets agerande från faktor- och slutmarknader aktiveras är dock oklart. Inte heller är det klarlagt hur dessa kontrollaktiviteter sekventiellt förhåller sig till varandra. Det traditionella synsättet är att produktmarknaderna separat utövar den huvudsakliga effektivitetskontrollen av företaget, följd av kapitalmarknaden står dock inte oemotsagd:

> *Kontrollmarknaden har en disciplinär effekt, men effektens omfattning tenderar att vara mer begränsad än vad neoklassisk teori har medgivit ...hierarkisk övervakning inom företaget kan vara överlägsen kapital-marknadens disciplinära kapacitet.*[93]

---

[93] Coffe (1984:1230) *'Regulating the market for corporate control'* "The market for control has a disciplinary effect, but the scope of the effect tends to be more limited than neoclassical theory has admitted...hierarchical supervision within the firm may be superior to the disciplinary capacity of the capital market."

3.4 Empirisk inledning -
med beskrivning av det initiala kontrollproblemet i 'Företaget.'

Den empiriska beskrivningen följer det första teoriavsnittets behandling av två centrala begrepp rörande den disciplinära kontrollens utformning i fallföretaget. Inledningsvis beskrivs viktiga skeenden på 'Företagets' kontrollmarknader. I det andra avsnittet behandlas utfallet av dessa aktiviteter i själva ägarkontraktet. Vart och ett av de två delavsnitten är strukturerat så att de både innehåller en empirisk illustration samt en analytisk del.

Framställningen, vilken delas upp i fyra sekvenser, behandlar ägarkontrollens aktivering och interna omformning i ett företag där 'Familjen' övertog ägarkontrollen för mer än trettio år sedan. Detta skedde när den nuvarande majoritetsägaren och vice ordföranden i styrelsen lade ett överraskande och fientligt bud på aktiemajoriteten i det då relativt lilla företaget. Därmed ersattes grundarfamiljens direkta ägarstyrning av den nya familjens indirekta ägarkontroll. Den tid som sedan förflyter fram till den tidpunkt då ägarfamiljens egen kontroll av 'Företaget' utmanats av en tidigare icke organiserad ägargrupp är framgångsrik. 'Företaget' upplever en för svenska förhållanden unik expansionsperiod, både i termer av marknadstillväxt och lönsamhet. Den sistnämnda faktorn är en förklaring till varför 'Familjen' lyckats bibehålla kontrollen av 'Företaget' under en förhållandevis lång period. 'Företaget' har kunnat finansiera expansionen internt istället för att låta ägarna skjuta till nytt beskattat privatkapital.

Drygt trettio år efter det att 'Familjen' tog kontrollen i 'Företaget' erbjöds chefen för 'Bolaget' av en fondmäklare att förvärva drygt 10 % av aktierna i 'Företaget.' Aktierna hade köpts upp under den senaste sex månaders perioden av en anonym aktör på aktiebörsen.

Aktiviteten hade dock inte passerat obemärkt förbi ägarfamiljen eller andra aktörer på den svenska aktiemarknaden. Inledningsvis erbjöds även ledaren för 'Familjensfärens' ägarbolag posten. Han avböjde emellertid erbjudandet. Därmed avstyrdes ett överpris på en potentiell kontrollblockspost i företaget. 'Familjens' majoritetsställning var vid detta tillfälle relativt oskyddad och spekulanten hade räknat med de upplevde ställningen som hotad. 'Familjen' kontrollerade då drygt 1/4 av de utestående rösterna i 'Företaget.'

Mot bakgrund av en ökad aktivitet på den svenska aktiemarknaden var inte detta längre en stabil majoritet. Motivet till att avböja erbjudandet var att någon lämplig finansieringskälla för den relativt stora mängden aktier i 'Företaget' inte förelåg bland 'Familjens' övriga företag. När ytterligare en ägare i 'Företaget' avböjt att förvärva posten riktas erbjudandet till 'Bolagschefen.' Han accepterar budet och ser aktierna som en långsiktig finansiell placering för 'Bolaget.' Fondmäklaren kommenterar detta:

> *Till skillnad från aktiemarknadens aktörer agerar 'Bolagschefen' utifrån betydligt mer sofistikerat analyser än de signaler börsen levererar. Han ansåg att ett aktieinnehav i 'Företaget' kunde ha en stor framtida potential.*

'Bolaget' lade därmed ytterligare ett strategiskt aktieinnehav i ett svenskt verkstadsföretag till en redan omfattande aktieportfölj. Portföljen hade bygts upp genom att man styrt delar av det likvida överskottet från den egna framgångsrika verksamheten till finansiella aktieplaceringar.

I relationen mellan större svenska aktieägare gäller som praxis att de eller den ägare, som kontrollerar den största andelen röster i ett börsföretag förväntas erbjuda minoriteten viss representation i företagets styrelse.[1] Existerar ingen synlig minoritetsgrupp utser majoritetsägaren samtliga styrelseposter förutom de som är reserverade för fackliga förtroendemän. 'Bolagschefen' informerade under våren året före ägarförändringen majoritetsägaren och ägarfamiljen att 'Bolagets' förvärv av drygt 10% av aktierna i 'Företaget' skulle betraktas som en rent finansiell placering. 'Bolagschefen' förnekade samtidigt att innehavet hade några industriella bindningar till andra verkstadsföretag inom 'Bolagets' aktieportfölj. Man gjorde inte heller anspråk på en styrelsepost i 'Företaget.' Vad som inträffade vid detta samtal beskrevs av en centralt placerad aktör på aktiemarknaden:

> *Familjesonen upplevde dock sin majoritetsställning som hotad. Han begärde på ett oartigt sätt att få en skriftlig garanti på att 'Bolagschefen' inte skulle begära någon styrelseplats. En begäran denne uppfattade som en förolämpning och ett ifrågasättande av sin personliga heder.*

---

[1] I de fall minoriteten kontrollerar mera än 10 % av rösterna har en del av den beskrivna praxis också kodifierats i lagstiftningen i form av ett särskilt minoritetsskydd.

Omedelbart efter det att 'Bolaget' hade förvärvat sin minoritetspost i 'Företaget' inträffade en rad händelser som av inblandade aktörer uppfattades som signaler på interna kontrollproblem. Bland dessa märktes oförmågan att uppfylla tidigare utlovade resultatprognoser, spekulationsförluster och chefsavgångar på topp- och mellannivåer. Vid tidpunkten för förvärvet förelåg i ett externt perspektiv därför ett flertal *initiala kontrollproblem* i 'Företaget.' Dessa problem kan sammanfattas på följande vis:

> *För de nya ägarna var den pressade kursen på 'Företagets' aktier allvarligast. Värderingen hängde samman med låg och vikande lönsamhet i 'Företaget', dess riskfyllda och ogynnsamma 'branschprofil' samt marknadens misstroende mot 'Ägarfamiljens' sätt att representera samtliga aktieägare i kontrollen av 'Företaget.'*

> *De interna kontrollproblem, som kunde iakttas från de nya ägarnas horisont rörde främst effekterna av en ogynnsam företagsform med felaktiga interna ansvarsförhållanden. Styrelsen betraktades som osjälvständig och inaktiv, strukturen hade stelnat i sina historiska former och var inte längre ändamålsenlig mot bakgrund av 'Företagets' internationella expansion. Flera interna incidenter indikerade vidare att handlingsbefogenheter inte stod i överensstämmelse med rimliga ansvarsförhållanden i organisationen: Spekulation, prognosfel, felaktiga företagsköp utgjorde vid tidpunkten för övertagandet kända interna kontrollproblem, vilka förstärktes av flera chefsavhopp.*

3.5 Kontrollmarknadernas funktionssätt

I det första delavsnittet av nedanstående empiriska redogörelse beskrivs tre disciplinärt orienterade aktiviteter på företagens kontrollmarknader före och under ägarförändringen i 'Företaget': en informationsprocess, en budgivningsprocess och en urvalsprocess.

3.5.1 Slutmarknadens informationsprocess

Företagets avkastning på investerat kapital hade varit avtagande under de senaste sex åren. Det förklarades främst av ett tungt engagemang inom en krisbransch och tog sig två direkta uttryck: dels en fallande kurs på 'Företagets' aktier, dels i form av intensiva men långdragna förhandlingar med konkurrerande företag om framtida branchstrukturer. Situationen tolkades av två centrala aktörer i ägarförändringsprocessen: en aktiemäklare respektive VD:n för ett av 'Företagets' större institutionella ägare:

Vid en fallande kurs på aktien i ett välrenommerat industriföretag strömmar det alltid till ett antal s.k. 'spekulanter.' Dessa vill utnyttja tillfället att tjäna pengar på det man uppfattar som marknadens undervärdering av en attraktiv investering.

Som ägare följde vi visserligen 'Företaget' på distans, men kunde ändå inte undvika att notera hur påtagligt dessa komplicerade branschförhandlingar skapade osäkerhet och handlingsförlamning i organisationen.

Aktiemarknaden diskonterade också lönsamhetsnedgången i 'Företaget' relativt tidigt. Detta framgår av nedanstående tabell där utvecklingen av dess resultat jämte aktiemarknadens värdering av aktien återges:

Tabell 6. Utveckling av finansiella mått i 'Företaget' under perioden kring ägarskiftet (Re-mått i relation till genomsnittet för svenska börsföretag) :

År före ägarförändring	Räntabilitet på eget kapital (Re)	Aktiekurs/ eget kapital
-7	+9.3 %	61 %
-6	+3.3 %	82 %
-5	+1.7 %	68 %
-4	+1.4 %	57 %
-3	-5.6 %	57 %
-2	-13.1 %	49 %
-1	-30.8 %	87 %

De icke konjunkturella krissignalernas genomslag i organisationen begränsades samtidigt av den cykliska lönsamhetsvariationen på 'Företagets' slutmarknader. Dessa regelbundna variationer hade efter hand internaliserats till 'framgångsmyter.' Omvärldsbilden präglades av historiska regelbundenheter i konjuktursvängningar snarare än de pågående mer drastiska strukturella branchförändringarna. Informationsöverföring mellan varumarknader och 'Företagets' interna organisation skedde därför relativt långsamt och med fördröjning. Då vissa enheter i princip hade en monopolställning på sina respektive slutmarknader var det samtidigt svårt att externt bedöma 'Företagets' marknadsställning.

Den nedåtgående effektiviteten i 'Företaget' var (vid sidan av de kostsamma företagsförvärven) samtidigt starkt betingad av tidigare investeringar i en långsiktigt specialiserade anläggningar. Huvudägarens möjlighet att påverka denna effektivitetsnedgång var begränsad då en avveckling skulle ha inneburit avsevärda kapitalförluster.

Ett av de mest påtagliga uttrycken för oron kring 'Företaget' var den osäkerhet om den framtida kontrollen av familjesfärens företag. De meningsskiljaktligheter som fanns kunde resultera i att 'Företaget' kom att användas som en bricka i en intern uppgörelse. I kontakterna med andra större ägare uttryckte koncenchefen oro för 'Företagets' framtid. Det var primärt den försämrade lönsamheten och de interna problemen som oroade honom. De större ägarna valde i sin tur att tolka förhållandet intern i 'Företaget' utifrån de signaler man erhöll från 'Företaget' i rollen av investerare på aktiemarknaden. Den gemensamma tolkningen förmedlades av 'Pensionskassans' VD:

> *Skötte man sig lika dåligt internt som man behandlade sina aktieägare fanns det orsak till stor oro.*

För den tredje största ägaren, 'Pensionskassan' var analysen även baserad på mer implicita signaler. Dess VD uttryckte det:

> *Vi fäster oss särskilt vid om kunniga medarbetare är på väg från ett företag. Det informerar oss om i vilket tillstånd organisationen befinner sig. Här verkade 'Företaget' ha problem.*

> *Spekulationer är inget unikt för 'Företaget.' Alla företag har kontrollproblem. Vad som oroar mig är att man inte tagit problemen seriöst. Förklaringen är troligen att man blivit för självsäkra efter sin exceptionellt långa framgångsperiod.*

'Bolagschefen hade via sina kontakter i 'Företaget' noterat den tilltagande oron över att företagsstyrelsen inte verkade ha haft full kontroll över den sammansatta problembilden.

> *Tendenserna till diversifiering oroade mig mer än övriga problem. De företagsförvärv som gjorts var på väg att orsaka ren kapitalförstöring samtidigt som de var symptom på ledningens ointresse för 'Företagets' framgångsrika ursprungsverksamhet.*

Framgångsperioden i 'Företaget' ansågs ha förblindat även 'Företagets' styrelse. Man hade vant sig vid att på ett regelbundet sätt följa de konjukturella svängningarna inom sina branscher. Detta var också ett mönster som internaliserades bland ägarna, trots att

chefer på lägre men mer marknadsnära befattningar tolkade signalerna på ett annat sätt. Dessa hade svårigheter att få gehör för sin kritik av styrelsens bild av hur omvärlden såg ut:

> *Under varje fyraårig konjukturcykel upplevde vi regelbundet tre goda år följt av ett mindre bra år.*

3.5.2 Kapitalmarknadens budgivningsprocess

Händelseförloppet förstärkte 'Bolagets' intryck av att 'Företaget' fordrade en ny dominerande ägare för att kunna vitaliseras. 'Bolagschefen' valde att som den näst största ägarrepresentanten i 'Företaget' gå i spetsen för en sådan aktion. Hans alternativ var att sälja ut det egna aktieinnehavet: ett handlingsalternativ som begränsades av den fallande aktiekursen liksom den svaga marknaden för en sådan stor post företagsaktier. 'Bolaget' gav därför sina fondmäklare i uppdrag att omedelbart förvärva flera aktier i 'Företaget', samt att dra upp riktlinjerna för hur ett tänkbart övertagande skulle kunna genomföras med stöd av andra ägare.

Efter att 'Bolaget' förvärvat ytterligare röststarka aktier i 'Företaget' kontaktar 'Bolagschefen' de största fristående institutionella ägarna i 'Företaget:' 'Pensionskassan' samt 'Försäkringsstiftelsen.' Han har sedan tidigare affärsmässiga relationer med stiftelsens VD och sammanträffar med denne samt dennes finanschef. Vid detta möte presenteras förslaget till hur ägarkontrollen över 'Företaget' borde förändras. 'Bolagschefen' har vidare utarbetat ett förslag till en ny styrelse. Som ordförande hade en tidigare chef i 'Företaget' accepterat att ställa sig till förfogande. Samtalet mellan ägarrepresentanterna utgick från 'Företagets' nuvarande marknads- och produktionsproblem. Fokus riktades mot det starka behovet av ett snabbt (och bland 'Företagets' personalorganisationer förankrat) byte av 'Företagets' styrelse och ledning.

'Bolagschefen' ger vid mötet inte 'Försäkringsstiftelsen' något egentligt bud på aktierna i 'Företaget', utan söker istället stöd för förslaget att på en extra bolagsstämma föreslå en ny styrelse. VD ansluter sig helhjärtat till förslaget vilket han sedan förankrar hos sina huvudmän, samt även söker stöd för hos stiftelsens lokala huvudmän: de anställdas representanter i 'Företagets' SIF och SALF-klubbar.

'Pensionskassan' erbjuds i motsats till 'Försäkringsstiftelsen' en bonus på ca 30 % (jämfört med gällande aktiekurs) för att sälja sina aktier till 'Bolaget.' Orsaken till att man inte ombads att stödja 'Bolagets' förslag till en ny styrelse var flera. 'Pensionskassan' var den enda juridiska person som tillåtits att dela upp sitt aktieinnehav på flera av varandra oberoende representanter vid bolagsstämman. Fonden var därför skyldig, när de lokala fackklubbarna i ett företag så begärde, att fördela sin rösträtt bland dem. Detta gick till så, att 60% av rösträtten överfördes till de lokala kollektiv- respektive tjänstemannaklubbarna, medan 40% fortfarande kontrollerades av fondledningen. Det förelåg en viss osäkerhet om denna uppdelning av rösterna skulle aktiveras vid en extra bolagsstämma. 'Bolaget' valde istället att lägga ett bud på 'Pensionskassans' samtliga aktier. Ett annat osäkerhetsskapande inslag var den personkoppling mellan styrelserna för 'Pensionskassan' och 'Familjen' som förelåg via en gemensam styrelseledamot.

'Pensionskassans' VD var följaktligen inte säker på om det var möjligt att snabbt ena den egna styrelsen kring ett beslut i ägarfrågan av 'Företaget.' Han valde därför att acceptera 'Bolagets' bud på minoritetsposten och sålde efter kort betänketid aktierna utan ingående konsultation med sin styrelse. Han ansåg budet vara attraktivt och kalkylerade med möjligheten att efter själva maktövertagandet ha möjlighet att köpa tillbaka aktierna.

Genom försäljningen stödde 'Pensionskassan' indirekt 'Bolagets' agerande. Bakom handlandet låg samtidigt ett visst inslag av ägarideologi. Trots att kassan var ett offentlig organ och hade en av regeringen utsedd styrelse arbetade man efter ett långsiktigt vinstmaximeringsmål. Man hade dock själva lagt vissa restriktioner på det egna agerandet. Investeringar skulle främst göras i verkstadsindustrin och utan hänsyn till regionalpolitik. Kassan hade dessutom som princip att inte stödja aktörer, man ansåg bröt mot 'spelreglerna' på aktiemarknaden. 'Familjesonen' betraktades som en sådan aktör och ett ägarskifte i 'Företaget' skulle minska dennes inflytande. Detta låg därför i linje med VD:ns önskemål. I en tidigare ägardispyt med 'Familjesonen' hade 'Pensionskassan' och andra institutionella ägare tvingats vara med och finansiera samtliga nyemissioner i ett till 'Familjen' närstående företag. Som den dominerande ägaren hade 'Familjen' utnyttjat sitt innehav av röststarka A-aktier till att behålla kontrollen i 'Företaget' utan att bidra med något eget kapital.

Med stöd av 'Pensionskassans' aktier och 'Försäkringsstiftelsens' röster kunde 'Bolaget' driva igenom sitt förslag till ny styrelse vid den extra bolagsstämman. Budgivningsprocessen var därmed formellt avslutad och 'Familjen' valde att sälja sina aktier till 'Bolaget.'

3.5.3 Företagsledarmarknadens urvalsprocess

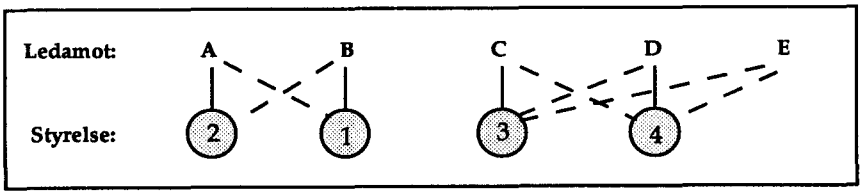
Valet av ny ledning för 'Företaget' initierades i ett tidigt skede av ägarförändringen. Visserligen saknade inte 'Bolaget' resurser att leda företag; den egna verksamheten karaktäriserades som en av landets mest internationaliserade och decentraliserade. I 'Bolaget' ansåg man dock att man saknade kompentens inom 'Företagets' verksamhetsområde. Man sökte därför mobilisera en kompetent styrelse, vilken snabbt kunde genomföra de förändringar som ansågs nödvändiga för att förbättra 'Företagets' ställning. Mobiliseringen av styrelseledamöter pågick parallellt med tillsättandet av en exekutiv position i 'Företaget.' I inledningsskedet koncentrerades detta till valet av en arbetande styrelseordförande. Det var av betydelse att finna en person för uppdraget, som både hade insikter i 'Företagets' verksamhet och kapacitet att omedelbart initiera nödvändiga förändringar. Urvalet var av dessa skäl ytterligt begränsat. Vidare var konkurrensen mellan företagsledare med likvärdiga branschkunskaper låg på grund av den starkt koncentrerade svenska branschstrukturen. 'Bolaget' sökte övertyga en tidigare chefsperson i 'Företaget' om att inledningsvis svara för bryggan mellan ägare-styrelse och företagsledning. Själv konstaterade den utvalde:

> *Det var en lycklig omständighet att jag tidigare hade haft en position i 'Företaget' och därför kunde engagera mig i ägarens omstrukturering med den auktoritet och status som ges en 'outsider' samtidigt som jag kunde aktivera mitt tidigare nätverk i 'Företaget.'*

En av hans tidigare medarbetare konstaterade att dennes lojalitet till 'Företaget' troligen var välkänd hos 'Bolaget':

Med all sannolikhet visste de att han fortfarande 'kände' för 'Företaget', men också att hans informationskanaler var av sådan kvalitet att han omedelbart kunde påbörja en rekonstruktion utan tidsspillan eller kostnader för att bygga ett informationssystem.

I och med att han ställde sin kapacitet som erkänt kapabel företagsledare till förfogande som arbetande styrelseordförande underlättades också den informella nomineringen av övriga styrelseledamöter. Ingen av de tillfrågade styrelseledamöterna avböjde en nominering, trots att den nya styrelsen kom att bli sammansatt av företagsledare från olika och delvis konkurrerande 'ägargrupperingar' i Sverige. Deras gemensamma nämnare var en mångsidig bakgrund som företagsledare i industriella storföretag. Man hade i dessa roller också tidigare mött varandra i ett antal börsbolagsstyrelser:



Figur 16. Styrelseledamöternas gemensamma styrelseuppdrag.
(Ledamot: — — — VD: ———)

På så sätt kom ordförandens namn att vara den mobiliserande kraften bakom de institutionella ägarnas uppslutning kring den nye majoritetsägarens förslag vid den extra bolagsstämman.

Det mandat som hade utformats för styrelseordföranden var relativt explicit, samtidigt som detaljeringsnivån var låg. Ordförande refererade på följande sätt till överenskommelsen med 'Bolagschefen':

Mandatet var väldigt enkelt formulerat. 'Bolaget' bad mig ta det fulla ansvaret för 'Företagets' upprustning och för att rädda värdet av deras investering.

Under sin tid i 'Företaget' hade ordföranden utarbetat en rekonstruktionsplan för 'Företaget.' Hans slutsatser var baserade på intern information från kollegor i 'Företaget.' Han konstaterade att 'Företagets' problem hängde samman med felaktiga

investeringar och företagsförvärv. Tre år före ägarskiftet presenterade han denna analys för den sittande styrelsen. Rekommendationen var att 'Företaget' snarast borde desinvestera och koncentrera sin verksamhet. Affärsaktiviteterna var då organiserade i en centraliserad matrisstruktur, vilken enligt den nye ordföranden borde ge plats för en decentraliserad koncernorganisation med starkare koncentration mot relaterade verksamheter. Den dåvarande styrelsen, utnämnd av 'Familjesonen' avslog emellertid dennes förslag. Han beslutade sig då för att lämna 'Företaget' och accepterade kort därefter sin nuvarande företagsledarbefattning. Som nyutnämnd ordförande i 'Företaget' fick han användning för den tidigare utarbetade strategin, då det visade sig att analysen fortfarande hade bärighet. Den nytillträdda styrelsen analyserade 'Företaget' och instämde i probleminventeringen. Problemen hade dock förvärrats under de tre år som gått.

Den nye ordföranden upprätthöll under den inledande perioden en position som 'arbetande' styrelseordförande. Han arbetade då vid sidan av en interimistisk verkställande direktör, som utnämts en kort tid före ägarskiftet. Under perioden intensifierades förändringsarbetet i 'Företaget', inte minst rörande neddragningen av produktionskapaciteten liksom det interna organisationsarbetet. Den av 'Familjen' utsedde VD:n hade under sin korta tid i 'Företaget' introducerat en ny decentraliserad organisation, kostnadsnedskärningar i produktionen samt sålt ut vissa av 'Företagets' verksamheter. Han ersätts dock med chefen för ett delägt dotterbolag. Den nye VDn och koncernchefen är en tidigare kollega till ordföranden under dennes tid i 'Företaget.' De har alltså arbetat ihop under den tidigare ägarens regim.

Beslutet att byta VD ansågs av vissa ägare vara fattat i och med ägarskiftet. Orsaken till att ägarskiftet inte omedelbart följdes av ett VD-skifte var av såväl personlig som organisatorisk natur:

> *Man ville vid tidpunkten för ägarskiftet inte skapa mer turbulens än vad nöden krävde. Den nye VD:n kunde därmed i lugn och ro analysera läget och när han tilträtt som VD ytterligare förstärka det uppdämda behovet av förändring.*

Ordföranden motiverade valet i termer som mer betonade den kritiska situationen i 'Företaget':

> *Vi var helt enkelt tvingade att ha den bästa företagsledaren. Det fick kosta vad det ville. Problemen var av sådan dignitet att vi inte hade råd att välja någon annan än den bäste. Det var naturligtvis tråkigt för den avgående VD:n som redan offentligt tagit avstånd från ägarfamiljen.*

En styrelseledamot påpekade att aktiemarknaden ännu ett antal månader efter att 'Familjen' lämnat 'Företaget' inte återfått förtroendet för aktien. Han tolkade det så att den avgående VD:n trots uttalanden och handlingar fortfarande uppfattades som alltför starkt kopplad till 'Familjens' ägargrupp.

3.6 Analys av kontrollmarknadernas funktionssätt

I nedanstående avsnitt återvänder jag till tidigare genomgången teori och analyserar kontrollmarknadernas funktionssätt i samband med ägarförändringen i 'Företaget.' De tre marknaderna, de för slutprodukter, företagsledare och riskkapital som beskrivits i fallstudien har i olika grad påverkat förändringsförloppet. En sammanfattning av aktiviterna på dessa tre marknader ger följande bild:

Den inledande 'informationsprocessen' är initerad av produktmarknadsförhållanden. Den speglar ägarinstitutionernas skilda handlingar utifrån deras inbördes assymetriskt fördelade information, förvärvad på olika sätt men även till olika pris. I den efterföljande 'budgivningsprocessen', kommer underliggande relationer mellan de inblandade aktörerna till uttryck. Dessa aktiviteter övergår sedermera i en 'urvalsprocess' där den nye huvudmannens inledande relation till företagets 'inre logik' formas. Primärt sker detta genom utnämningen av en ny styrelse, samt via förlängning av rådande mandat till de operativa cheferna på hemmaplan.

I fallstudien beskrivs kontrollmarknadernas funktionssätt såsom sekventiellt och överlappande. Detta är delvis skenbart. Informations- och urvalsprocesserna är exempelvis tidsmässigt överlappande. Mer implicita och initiala skeden av urvalsprocessen stödjer dessutom styrkan och intensiteten i själva budgivningen.

Fas i ägar-förändringen	Kontrollmarknad	Dominerande aktivitet
1.	Slutprodukter	Informationsgivning
2.	Riskkapital	Budgivning
3.	Företagsledare	Urval

Figur 17. De olika kontrollmarknadernas aktiviteter i samband med ägarförändringen.

Den *första fasen* i övertagandet representerades av slutmarknaderna för 'Företagets' produkter. Under 'Familjens' sista år förändras den historiska framgången på 'Företagets' marknader till en vikande marknadsställning. Signalerna om avtagande effektivitet spreds från vissa av 'Företagets' produktmarknader, men ledde varken externt eller internt till någon omedelbar uttolkning av dess innebörden.

Internt fördröjdes reaktionen bland annat av 'Företagets' dåvarande strategi: expansion via företagsförvärv. Strategin innebar att den interna uppmärksamheten koncentrerades mot förvärvens strukturella problemen. Därmed kunde inte erforderliga ledningsresurser friställas för att uttolka väl dolda negativa signaler inom befintlig verksamhet. 'Företagets' egen resultatmätningsstruktur var inte utformad på sådant sätt att omfördelning av resurser mellan olika enheter kunde ske utifrån strikt ekonomiska rationalitetskriterier. 'Företagets' relaterade diversifiering följdes med andra ord inte av någon intern anpassning av strukturen, så att signaler från de mer komplexa produktmarknaderna kunde få dominans över den logik som väglett aktiviteterna inom 'Företagets' ursprungliga verksamhetsfält.

I den *andra fasen* av ägarförändringen var aktiemarknadens funktion reducerad till en indirekt verkande 'signal.' Rent konkret sänktes 'Företagets' aktievärde drastiskt under 'Familjeägarens' avslutande period. Aktiemarknaden diskonterade följaktligen omedelbart och direkt de ekonomiskt negativa konsekvenserna av den ägarpolitik som bedrevs i 'Företaget.' Signalfunktionen påverkade dock ej ägarnas eller företagsledningens agerande i någon större utsträckning, däremot informerades de potentiella huvudägarna. 'Företagets' starka självfinansiering innebar att beroendet till marknadens kapitalförsörjningsfunktion var begränsad i ett medellångt perspektiv. En stor del av

aktiernas röstvärde var vidare placerad på fasta händer hos medlemmar av den kontrollerande ägargrupperingen. Kursfallet på 'Företagets' aktier hade därför endast begränsat inflytande på 'Företagets' handlingsutrymme och dess relation till aktiemarknaden. Ägarstrukturen fördröjde därmed effekter från riskkapital- och företagskontrollmarknadernas sida. Detta hindrade samtidigt småaktieägare att indirekt påverka 'Företagets' agerande.

I ägarförändringsprocessen tillämpades en kombination av aktieköp på marknaden, direkt budgivning till vissa större ägare samt rösträttsmobilisering bland andra aktörer. Valet av övertagandemetod baserades primärt på personligt uppbygda relationer mellan inblandade representanter för de institutionella aktörerna.

Att såväl budgivning som röstmobilisering utnyttjades (men varierades mellan olika aktörer) förklaras i fallstudien med 'Bolagets' lägre avtals- eller transaktionskostnad till 'Försäkringsstiftelsen' än till 'Pensionskassan.' Möjligheten för 'Pensionskassan' att ansluta sig till den rösträttsmobilisering som ägde rum var av såväl institutionella som rent personella skäl begränsad. Det är i ett vidare perspektiv samtidigt uppseendeväckande att rösträttsmobilisering var möjlig att genomföra. Detta är en indikation både på att starka förtroendefulla relationer föreligger i det svenska näringslivet och att dessa synes kunna reducera tids- och kontraktsmässiga transaktionskostnader vid ett företagsövertagande.

Under budgivningsprocessen uppstod tydliga inslag av ren maktutövning. Ofta är det denna fas som fokuserar det externa intresset kring ett ägarskifte. Uppmärksamheten förklaras ofta av att budgivningsprocesser utspelas kring riskapitalmarknaden, samtidigt som den involverar ett flertal lätt identifierbara aktörer. Den rena marknadens anonoyma aktörer (utan bindingar eller relationer till varandra) ersätts ofta, liksom i fallstudien med nätverksliknande kopplingar mellan ett antal institutionella ägaraktörer.[2]

---

[2] Rydqvist (1986:54) '*The pricing of shares with different voting power and the theory of oceanic games*' stödjer en sådan slutsats. Denna studie behandlar företagskontrollens värde och analyserar prisskillnaden mellan aktier med och utan kontrollrätt. Slutsatsen är bl a att ingen modell för hur kontroll skall värderas kan förklara variationen i aktiepriser mellan A- och B-aktier under perioden fram till och med 1970 i Sverige. Orsaken till detta förhållande var att rösträttspremien liksom kostnaden för kontrollrätten i de flesta svenska börsföretags aktier i det närmaste var obefintlig fram till och med denna period. Tolkningen av resultaten visar istället att den svenska aktiemarknadens disciplinära funktion, liksom aktörernas vilja att betala en premie för ägarkontroll uppstod i början av 1980-talet. Då rösträttsvariation ej förklarar prisskillnader på

För den nye dominerande ägaren, 'Bolaget', utgör aktiebolagets associationsform en garant för finansiell styrka, vilken också blir ägandets inledande kontrollbas. Det är med andra ord aktiebolagets konstitutionella, finansiella och fiskala styrka, som ställs mot den enskilda familjens förmåga att upprätthålla ägarkontroll i ett växande storföretag. Den resursmässigt assymetriska situationen avgör uppenbarligen kampen om kontroll till aktiebolagets fördel.

Det är inte bara två skilda ägarinstitutionella system som ställs mot varandra i budgivningsprocessen. Det är även två fundamentalt skilda typer av ägarrationaliteter som kämpar om makten i 'Företaget.'

'Bolagets' kalkylmässiga logik kombineras med en industriell övertygelse om vikten av en ny produktionsstruktur i 'Företaget.' Denna övertygelse delas också av övriga aktörer i det relativt breda industriella nätverk som aktiveras på styrelsenivå. 'Bolagschefen' hade vidare möjlighet att dra nytta av vissa aktörers personliga antipatier för varandra. Därmed kunde han sätta sin tillit till såväl 'Försäkringsstiftelsens' stöd vid bolagsstämman, som möjligheten att förvärva 'Pensionskassans' aktier. Omvänt är det en relationsinriktad bruksmentalitet, som präglar handlandet hos familjeinstitutionen där långsiktighet riskerade att bli ett egenvärde i sig.

Aktiemarknadens diskonterade de positiva effekterna av den nya ägarens kontroll var inte lika snabb som dess förmåga att genomlysa de negativa konsekvenserna av tidigare ägarordning i 'Företaget.' Vissa observationer tyder även på att detta var en bidragande orsak till ytterligare ett VD-byte i 'Företaget': påskyndandet av kapitalmarknadens diskontering av 'Företagets' nya inriktning krävde ytterligare markering från bolagets nya styrelse.

---

olika aktieslag kan studiernas resultat innebära ett stöd för uppfattningen att endast svagt fungerande marknader för företagskontroll förekommit i Sverige fram till och med 1980. I en senare studie (Rydqvist (1988:11) *'Ägarkonkurrens och effektivitet.* Bilaga 2 till SOU 1988:38' är författaren mer tydlig: "Konkurrenshöjningen ... kan bl.a. spåras till det monopol på ägande som rådde under Marcus Wallenberg och som bröts upp vid hans död.'

De lokala fackens roll bör även belysas i denna fas. Paradoxalt nog sätts det kapitalmarknadsorgan som inrättats för att förstärka det fackliga inflytandet i ägarfrågor ('Pensionskassan') ur spel pga sin konstitutionella uppbyggnad. Det fackliga ägarinflytandet säkerställs istället via en privat institution ('Försäkringsstiftelsen'), vars uppdrag var att förvalta anställdas direkta pensionsmedel. Att försäkra sig om den fackliga lojaliteten framstår som ett viktigt inslag i en ägarförändring samtidigt som de mest effektiva kanalerna för att skapa sådana relationer inte alltid utgörs av de som reglerats fram av lagstiftaren.[3]

Den *tredje fasen* av ägarkontrollförändringen omfattar marknaden för företagsledningar. En granskning av denna marknad kan förklara själva fördröjningen av ägarskiftet. Med familjens starka ägarkontroll blockerades en tidig anpassning av 'Företaget' i linje med vad interna problemanalyser givit som resultat.

Vid själva ägarförändringen begränsades denna marknad för företagsledningskompeten av den starka branschkoncentrationen inom svenskt näringsliv. Denna innebar att endast ett fåtal företagsledare på mellannivå hade möjlighet att fortsätta sin karriär inom ett annat svenskt företag inom samma bransch.[4] Att valet av styrelseordförande föll på en tidigare inom 'Företaget' verksam chefsperson var därför naturligt.

Med 'Familjens' ägarkontroll blockerades uppenbarligen även uppkomsten av fungerande interna företagsledningsmarknader i 'Företaget.' Det var ett begränsat antal interna kandidater, som fanns i organisationen när förändringsbehoven uppstod. Med en effektivare intern ledningsmarknad skulle den nu relativt dramatiska förändringen, vilken iscensattes på styrelsenivå eventuellt kunnat genomföras tidigare och på lägre nivå i 'Företaget.'

---

[3] En marginell aspekt av denna budgivningsprocess är hurvida ägarskiftet i 'Företaget' kommit till stånd om *återköpsrätt* av egna aktier hade funnits för börsnoterade aktiebolag. 'Företaget' var vid detta tillfälle den enda möjliga köparen av en sådan stor post aktier inom 'Familjens' företag. Nu hindrades en sådan möjlig åtgärd av aktiebolagslagens regler om förbud för moderbolag att äga egna aktier.

[4] Holmberg (1985:243) *'Företagsledares mandat.'* Studien presenterar liknande slutsatser. Här konstateras att aktiviteten på marknaden för företagsledare kan karaktäriseras enligt fyra mönster: chefer inlåsta i en ägargrupp; chefer utlåsta från en ägargrupp; chefer vilka följer en ägare från ett företag till ett annat samt oberoende chefer vilka inte har någon kontinuerlig relation till någon synlig ägare. Korrelationen mellan antalet företagsledningsbyten och konjuktur testas också med resultatet att "Det finns tecken som predicerar ett samband till slutet av 1970-talet" (sida 281) samtidigt som någon korrelation mellan succesionsfrekvens och företagseffektivitet inte förekommit före 1980, däremot efter denna tidpunkt."

Fallet belyser konsekvenserna av att låta ägarkontrollen ersätta och inte komplettera ledningsmarknadens kontroll i ett företag. Vid en alltför svag ledningsmarknad kan succesiva anpassningsåtgärder komma att försenas. En avvägning syns därför vara nödvändig mellan den 'interna maktkampen' (dvs ledarmarknadens funktionssätt) och den 'externa maktkampen' (dvs kapitalmarknadens funktionssätt). Med alltför stark tonvikt lagd på den externa kapitalmarknadens kontroll blir åtgärder synliga, men även mer omfattande och radikala. Om kontrollen säkerställs genom intern konkurrens mellan potentiella företagsledare är troligen en succesivare anpassning möjlig (till priset av att radikala förändringar inte kan ske lika snabbt.) Ägarnas förmåga att bevaka effektiviteten kan följaktligen utgöra ett substitut till en svagt fungerande ledarförsörjningsmarknad.

Fallstudien är vidare en illustration på de underliggande värderingar som tycks styra dylika processer i Sverige. Medvetenheten om dessa värderingar beskrivs av en facklig representant i 'Pensionskassans' styrelse:

> *Ägarförändringen i 'Företaget' var inte så mycket en maktkamp mellan olika ägargrupper som en kollektiv aktion, organiserad av ledande aktörer för det kapitalistiska systemet för att visa samhället att systemet fortfarande fungerar och att kollektivt ägande inte behövs. Kapitalismen har förmågan att både hantera misskötta företag och i slutändan också dåliga ägare.*

VD:n för en av de största institutionella ägarna i landet konstaterar på liknande sätt att själva handlingsförloppet i 'Företaget' inte på något sätt var unikt. Något som även 'Bolagschefen' bekräftade:

> *Det som skett skulle mycket väl kunna inträffa igen. Det är ett uttryck för hur svenskt näringsliv fungerar. Man organiserar sig lika mycket med lojalitet mot företagen som med ägarna. Räkna dock med att ägare även i fortsättningen kommer att vara mer proaktiva än i 'Företaget.'*

> *Skulle en motsvarande resultatnedgång inträffa i ett framgångsrikt storföretag är min övertygelse att inblandade ägare skulle komma att samverka på motsvarande sätt - utan andra hänsyn än att ha det aktuella bolagets bästa för ögonen.*

Granskas imperfektionerna på de olika kontrollmarknaderna finner man något som uppenbarligen skulle kunna liknas vid en fristående *utvärderingsmarknad.'* Denna utvärderingsmarknad är ett slags externt lokaliserade nätverk - gränsande mellan aktiemarknaden och företagshierarki - vilken utnyttjas för mer kvalitativa bedömingar av kompetens och ledarskicklighet.[5] Dessa institutionaliserade ägarnätverk verkar fristående från kapitalmarknadens anonyma företagskontrollfunktion.

Medan den sistnämnda arenan enbart utgör platsen för den fysiska transaktionen av ägarkontroll, sker initiering av aktiviteten inom ramen för utvärderingsmarknaden. Denna har uppenbarligen haft inflytande över såväl urvals-, informations- som budgivningsaktiviteterna i 'Företaget', vilket framgår av det inledande avsnittets slutsatser:

- De tre studerade kontrollmarknaderna både begränsar ägare och lednings agerande och uppvisar egna begränsningar. Från slutmarknaderna begränsas handlingsutrymmet av en informationsprocess, från ledarmarknaderna av en urvalsprocess och från riskkapitalmarknaderna av en övertagandeprocess. Tidigare slutmarknadsframgång förhindrar dock flödet i informationsprocessen, behov av företagsunik ledningskompetens begränsar det externa urvalet av chefer på företagsledningsmarknaden och familjeägandets koncentration fördröjer konkurrensen om ägarkontroll via aktiemarknaden. Erforderliga övertagandekällor kunde dock aktiveras med hjälp av en nätverksliknande 'utvärderingsmarknad', där institutionella ägaraktörer samarbetar snarare än konkurrerar om kontrollrätten i 'Företaget.'

---

[5] Zucker (1986:1) *'On network for evaluation: reputation in economic life.'* Zucker illustrerar sitt resonemang med de utvärderingssystem som föreligger inom den akademiska världen. Utvärderingsmetoden är ur informationssynpunkt dyrbar då den förutsätter ett samspel mellan den interna organisationen och marknaden. I organisationer där äganderätter och institutionella eller organisatoriska betingelser för att aktivera kvantitativa interna kontrollcykler är svagt utvecklade kan dessa marknader dock fylla en viktig funktion.

	Kontrollmarknad Slutprodukt	Riskkapital	Företagsledare
Aktivitet:	Informations-givning	Budgivning	Urval
Drivande inslag:	*Närhet till företaget*	*Institutionellt samarbete*	*Ömsesidig lojalitet*
Begränsning:	Monopol	Inlåsning av kapital	Bransch-koncentration
Syfte	Företags-värdering	Övertagande av kontroll	Säkrande av kompetens

Utvärderingsmarknad

Samarbete mellan institutioner, närhet till företaget samt ömsesidiga huvudmanna-agent relationer

Figur 18. Indikationer på en marknad för företagsutvärdering vid sidan av de tre kontrollmarknaderna.

3.7 Ägarkontraktets utformning

I den andra delen av fallbeskrivningen behandlas ex. post. relationen mellan ägarna och 'Företaget'. Denna representeras av utformingen av ägarkontraktet efter att de disciplinära processerna aktiverats och ägarförändringen i 'Företaget' ägt rum. Tre parallella kontrakt kan identifieras mellan ägaren och 'Företaget': det finansiella kontraktet, auktoritetskontraktet och relationskontraktet.

3.7.1 Ett sekventiellt finansieringskontrakt

'Företaget' hade i huvudsak finansierat sin verksamhet internt under 'Familjens' ägarperiod. Senaste gången man vände sig till aktieägarna med önskan om nyemission var tjugo år tidigare. 'Företagets' verksamhet motsvarade då en tredjedel av nuvarande omfattning (i ett personal-, produkt-, eller dotterbolagsperspektiv.) Vid detta tillfälle stod 'Företaget' inför en expansionsfas för sin idag mest framgångsrika produkt. 'Familjen' tvingades pga kapitalbrist att avstå från att utnyttja sin teckningsrätt i nyemissionen. Man krävde omedelbart den dåvarande ryktbare VD:ns avgång. Genom sitt initiativ till en nyemission hade han indirekt hotat 'Familjens' ägarkontroll i 'Företaget.'

Den finansiella osäkerheten mellan ett expanderande storföretag och en dominerande ägarfamilj karaktäriserades av flera chefstjänstemän vid 'Företaget:'

> *Den olyckligaste ägarsituationen är att ha en ägare med svag kapitalbas. En familjeägare har just denna institutionella svaghet. Det är nästan omöjligt för en familj att i längden bibehålla kontrollen över ett växande företag. Vanligtvis kan man inte generera erforderligt sparande. Accepterar man tillväxt måste man också ge utrymme för andra finansieringskällor för riskkapitalet och förr eller senare förlorar man kontrollen.*
>
> *Familjeföretaget förenar ägande och kontroll. Detta innebär ofta allvarliga ledarförsörjningsproblem. Man måste ha företagsledare som är specialister: i tredje generationen av en familj är sannolikheten för att finna dessa talanger betydligt mindre än i grundarledet.*

Det var i samband med de branschvisa krisförhandlingarna som 'Företagets' osäkra situation i förhållande till aktiemarknaden accentuerades. 'Företaget' värderades efter samma mall som andra företag i denna bransch på aktiebörsen. Detta skedde trots att verksamheten varken utgjorde ett dominerande affärsområde eller var lika känsligt för konjukturvängningar som hos motsvarande företag. Denna uppfattning hos 'marknaden' inskränkte dock indirekt möjligheten att externt finansiera 'Företagets' tillväxt via marknaden för nyemitterat riskkapital. Kopplingen till krisbranschen förstärkte även den interna oron om att delar av 'Företaget' skulle komma att säljas i en större uppgörelse mellan flera företag i branschen.

En av de första utfästelserna från 'Bolaget' och dess chef var att som nytillträdd ägare (i möten med koncern- och ledningarna för dotterbolagen) garantera framtida kapitaltillskott om sådant behov skulle uppstå. Man dementerade också med kraft rykten om att ägarskiftet kommit till stånd för att 'Företagets' olika affärsområden skulle styckas upp och säljas till intresserade spekulanter. Därmed reducerades den osäkerhet som hade sin upprinnelse i 'Företagets' kapitalmarknadssituation.

3.7.2 Ett internt auktoritetskontrakt

Vid tiden för ägarförändringen fanns ett behov av ökad säkerhet i de interna handlingsbetingelserna visavi ägare och styrelse i 'Företaget'. VD:n för den fjärde största ägaren,

'Försäkringsstiftelsen', noterade tydliga kopplingar mellan ägarformens utseende och själva 'företagsandan.' Han betraktade 'Företaget' som omodernt organiserat:

> *Familjen kombinerade genom sina lojala medarbetare ett dagligt centralstyre med sin egen strategiska fjärrstyrning. Detta hämmade utvecklingskrafterna och demoraliserade företaget. Samtidigt hade vi en känsla av att det fanns en mycket frisk och livskraftig 'kärna', som måste räddas.*

Ett första försök att decentralisera beslutsfattandet i 'Företaget' misslyckades fem år före 'Bolagets' inträde som dominerande ägare. Detta förklarades då av alltför starka personliga bindningar mellan ägare, företagsledning och funktionschefer i 'Företaget'. Ett sådant exempel var direkta personliga relationer mellan 'Familjen' och framförallt chefer inom 'Företagets' internationella dotterbolagsorganisation. Dessa reducerade bland annat den interna respekten för 'Företagets' organisatoriska kontrollsystem. Genom att acceptera intern sidoinformation kördes både styrelse och flera ledningsnivåer över av ägaren. Den allvarligaste effekten var att ett åsidosättande av gränsdragningen mellan långsiktigt och kortsiktigt ansvar legitimerades genom ägarens agerande.

Det var främst inom två områden ägaren skapade osäkerhet, i styrelsens arbetssätt samt 'Företagets' roll bland 'Familjens' övriga företag. Styrelsearbetet i 'Företaget' var starkt präglat av 'Familjens' inflytande. En styrelseledamot som representerade grundarfamiljen hade avböjt omval strax före ägarskiftet. Han menade att styrelsen blivit en del av 'Familjens' personliga stab, snarare än ett kontrollorgan som bevakade 'Företaget' på samtliga aktieägares uppdrag. Styrelsen roll var satt ur spel. Sättet att presentera investeringsförslag hade exempelvis blivit viktigare än frågan om vilka investeringarna som kunde bidra till 'Företagets' lönsamhet. En dotterbolagschef instämde:

> *Procedurerna för hur man bad om pengar i styrelsen blev viktigare än själva sakfrågan. Inte nog med att det tog en massa tid, dessutom korrumperades folk i organisationen.*

Ett viktigt inslag i sättet att bedriva styrelsearbetet var den traditionellt starka personrelationen mellan majoritetsägaren och VD. Denna hade cementeras under trettio år. Flera handlingskraftiga ledningsteam hade bestått av en styrelseordförande med

direkt ägarkoppling och en 'bruksdisponent' med kontroll över 'Företagets' verkställande funktioner. Efter hand utvecklades dessa personrelationer till ett påtagligt ägarinflytande på lägre organisatoriska nivåer i 'Företaget'. Detta påverkade givetvis förväntningarna om vilket inflytande den nye dominerande ägaren dvs 'Bolagets' representanter skulle få i 'Företaget.'

Den nya styrelsen innehöll tre externa ledamöter, vilka kom från andra större svenska verkstadsföretag samt två ledamöter med en mycket stark intern ställning i 'Företaget': verkställande direktören och styrelseordföranden. De sistnämndas ställning var inte helt olik den som tidigare kännetecknat ordförande- och disponentrelationen i 'Företaget'. En styrelseledamot menade dock att styrelsearbetet numera var starkare präglat av sak- och affärsrationalitet än av personliga överväganden:

> *Ingen har längre några sidointressen i styrelsen. Samtliga ledamöter har egna företag man leder. Vi är överens om vilka ärenden som skall presenteras på styrelsens agenda: viktiga affärsangelägenheter. Koncernchefen och ordföranden är dessutom ett sällsynt samkört ledningsteam.*

Ett annat osäkerhetsskapande var överväganden kring 'Familjesfären' visavi 'Företagets' intressen. Informations- och beslutsunderlag som genererats internt i 'Företaget' var inte alltid basen för ägarnas handlande i företagsspecifika frågor. Behovet av kapitaltillskott inom 'Företaget' ställdes exempelvis mot det samlade resursbehovet inom hela 'Familjesfären.' Även om detta ledde till ett visst ägarinflytande när det gällde 'Företagets' bankförbindelser påverkades 'Företagets' finansieringskostnader endast på marginalen. Effekten var istället ytterligare en faktor som skapade osäkerhet kring 'Företagets' ställning som en fristående företagsenhet. Även i relationen mellan en av produktdivisionerna och dess främste konkurrent på den internationella marknaden, ett företag vilket var indirekt ägt av 'Familjen' förelåg viss osäkerhet. Situationen av konflikterande familjeintressen beskrevs av den berörde produktbolagschefen i 'Företaget':

> *Som affärsansvarig blir man konfunderad när man i vissa lägen skall betrakta dem som vår värste konkurrent och i andra lägen som en 'bror inom 'Familjen'.' Jag minns när ägaren kommenterade ett tal jag hållit med 'var det nödvändigt att kalla dem för en 'arg konkurrent'?*

3.7.3 Ett lokalt samhällskontrakt

Den tidigare ägarfamiljens personliga kontakter med företagsledningen i 'Företaget' uppfattades emellertid inte enbart som negativa. En mellanchef uttryckte det som att 'man stimulerades av denna direkta kontakt med ägaren.' Trots att kontrollen över 'Företaget' rent formellt fortfarande upprätthölls av en juridisk person var det tidigare familjeägandet mer person- och relationsorienterat än det nya företagsägandet i 'Bolagets' regi. Att ha ett annat bolag som sin huvudsakliga ägare var också betraktat med viss skepcisism bland dotterbolagscheferna:

> *Som ägare tycker jag inte det är bättre att ha 'Bolaget' än 'Familjen'. Jag är däremot tillfreds med de åtgärder som den nya ägaren vidtagit, men jag tycker ändå inte det är bra att ett bolag skall äga ett annat självständigt företag. Om man skall välja mellan olika ägare föredrar jag familjetypen.*

Fördelarna med 'Familjen' som ägarinstitution i 'Företaget' blev tydlig när traditioner och kontinuitet diskuterades. Detta var naturligt då 'Familjen' varit representerad i 'Företagets' styrande organ under en avsevärt längre tidsperiod än någon enskild styrelsemedlem eller bruksdisponent. Därmed kom familjeandan också att avspeglas i 'Företagets' värderingar och traditioner. Den nye ägaren var uppenbarligen medveten om detta. Dess aktiviteter i den lokala bruksmiljön var mycket återhållsamma, men genomförda med omsorg. Avgående vice VD:n noterade:

> *'Bolaget' har vid sidan av att man givit oss en ny professionell styrelse och utlovat finansiellt stöd också respekterat vår historia och ägartradition. Detta gör man därför att man inser vikten av att få folk med sig i bygden. Att inte erbjuda grundarfamiljen en plats i styrelsen skulle ha varit något som gått stick i stäv med denna ambition.*

Respekten för lokalsamhället tog sig flera uttryck från den nye huvudägarens sida. 'Bolagschefen' hade frekvent kontakt med grundarfamiljens representant och erhöll starkt stöd från tidigare chefer i 'Företaget' om nödvändigheten av förändring. När det gällde de fackliga kontakterna så sköttes dessa av 'Försäkringsstiftelsens' VD under ägarförändringen.

3.8 Analys av ägarkontraktets utformning

Förändringar i ägarnas kontrakt med ett företag är ett av flera uttryck på att det existerar en tävlan eller konkurrens mellan ägare om vilken dominerande företagspolitik som skall råda i ett företag. Varje ägare eller ägargrupp har sin egen uppfattning om hur verksamheten skall bedrivas. Denna är unik eftersom den skiljer sig från andra ägargruppers uppfattning om det bästa sättet att sköta ett företag på. Det finns naturligtvis inget entydigt svar på frågan, vilken företagspolitik som är bäst och det är denna genuina osäkerhet som ger upphov till konkurrerande ägarlösningar i företag. Parallellt med den ekonomiska drivfjädern, som en omedelbar kapitalisering av en förbättrad företagspolitik innebär konkurrerar företagsägare även inbördes om själva symbolvärdet i stora företagsimperier - oavsett om man kan erbjuda dessa en bättre företagspolitik eller ej. Man kan formulera det såsom att företagsägaren även önskar forma organisationen utifrån sin egen ideologi. I fallet var det 'Bolagets' kalkylmässiga ideologi som ställdes mot 'Familjens' traditionsfyllda patriarkaliska och bruksprägade ideologi.

Ägare som kontrollerar unik information om ett visst företag är beredd att betala för rätten till företagskontroll i syfte att använda informationen. Genom att erövra kontrollen i företag får ägaren också njuta frukterna av sitt kunskapsövertag. En policyförändring innebär att förväntningar om en förbättrad företagseffektivitet relativt direkt kapitaliseras i ett stigande värde på boalgets marknadsnoterade aktier. Ett sätt att ytterligare underlätta marknadens diskontering är att ägaren utnyttjar tekniken att realisera alla förluster eller kostnader som kan hänföras till den tidigare ägaren samtidigt som en ny företagspolitik införs.

Ägarskiftets utlösande händelse i 'Företaget', vilken sedermera startade budgivningsprocessen var ett ökat inslag av resurskoncentration hos 'Bolaget' via minoritetsinnehavet av aktier i 'Företaget'. Möjligheten att realisera värdet av aktieposten över marknaden var begränsat, dels på grund av dess storlek, dels av den koncentrerade ägarsituationen i 'Företaget.' Denna företagsspecifika resurskoncentrationen gjorde förloppet delvis förutsebart. 'Bolagschefen' tvingades som en ekonomiskt rationell ägare att söka kontroll genom ytterligare förvärv av aktier.

Bakom denna rationella ekonomiska valsituation döljer sig inslag av slump och maktambitioner bland aktörerna. Slumpen representerades av det sätt den ursprungliga minioritetsaktieposten hamnade i 'Bolagets' händer. Bolaget var visserligen en av de potentiella aktörer i Sverige som kunde förvärva en sådan aktiepost. De drivkrafter som följer av ett förvärv av en 10 % aktiepost (givet att spridningen bland marknadens aktörer av övriga kontrollposter är sådan att en effektiv ägarkontroll kan uppnås) var uppenbarligen tillräckliga för att initiera en omvälvande ägarförändringsprocess. Att uttala sig om hur ägarkontraktet utformats om andra aktörer på liknande sätt 'låsts in' med motsvarande ringa ekonomiska skydd låter sig dock inte göras.

Det nya ägarkontraktets osäkerhetsreducerande inslag beskrivs av inblandade chef-tjänstemän i 'Företaget' på följande sätt:

> *Betydelsen av fasta spelregler kan inte nog betonas i ett företag av denna storlek. En ägare skall bidra till detta och inte själv skapa osäkerhet.*
>
> *'Bolaget' har tillfört trygghet: de är stora, de är framgångsrika och de är erkänt duktiga i affärer. De satsade på 'Företaget' under en besvärlig tid, vilket innebar att självförtroende och värdighet återvände till organisationen.*
>
> *Det väsentliga var inte vem som kom som ny ägare, utan att det blev ett ägarbyte. Perioden av osäkerhet var farlig för 'Företaget,' och osäkerheten spreds väldigt snabbt.*

Det är i aktiva *osäkerhetsabsorberande* situationer utfallet av ett nytt ägarkontrakt främst kan identifieras i 'Företaget':

Kapitalmarknadernas osäkerhet reducerades i form av ett explicit men sekventiellt finansieringskontrakt mellan 'Bolaget' och 'Företaget'. Det var löften om framtida riskkapitaltillskott, om och när 'Företagets' tillväxt så erfordade, vilka skapade en framtidsinriktad säkerhet.

Auktoritetskontraktet organiserade ägarnas rätt att besluta om 'Företagets' övergripande verksamhetsinriktning eller 'produktionsfunktion'. Denna osäkerhetsabsorbtion skedde

främst genom omedelbara markeringar från ägarens och styrelsens sida att 'Företagets' affärsangelägenheter skulle skötas på lokal nivå. Detta understöddes ytterligare genom införandet av en decentraliserad produktbaserad organisation. I huvudsak avspeglas ägarnas interna relation till 'Företaget' i sättet att hantera exekutivproblematiken. För den nya ägaren var följaktligen rekryteringen av styrelseordföranden det kritiska kontraktet visavi 'Företaget.'

En ny typ av samhällskontrakt reducerade i sig den lokala osäkerhet som kunnat uppstå i en stark bruksmiljö. Man visade i handling respekt för grundarfamiljen genom att bereda dess representant en fortsatt plats i styrelsen. Den nya majoritetsägaren avfärdade också med bestämdhet samtliga spekulationer om uppspjälkning och utförsäljning av vissa delar av 'Företaget'. 'Bolagets' egen industriella tradition och framgång sågs även som en viktig komponent i denna nya kontraktsrelation. För att kunna minimera kostnaderna för utformningen av samhällskontraktet var det väsentligt att dra nytta av tidigare bindningar och relationer till 'Företaget.' En drivkraft bakom utformningen av dessa relationer (liksom frigörandet av exekutivets insatsvilja) var ledningskaderns starka relation till 'Företaget' snarare än till den nye huvudmannen.

Ägarna kan följaktligen avlasta koncernledningar och resultatansvariga chefer en rad osäkerhetsabsorberande uppgifter, en funktion som mao inte skall underskattas.[6] Ägaren påtar sig osäkerhetsabsorbtion, men avhåller sig från att synligt ingripa i den löpande verksamheten. Arbetsro och klara spelregler lämnas istället till resultatansvariga chefer på olika nivåer i 'Företagen.' Detta är något som med tilltagande företagsstorlek blir allt mer väsentligt. Tidigare spänningar eller till och med maktkamper mellan olika nivåer i 'Företaget' syns ha haft sitt ursprung i en bristande arbetsfördelning vad gäller operativa, strategiska och disciplinära roller mellan dotterbolagsledning visavi koncernledning respektive styrelse och ägare.

En förändring av ett ägarkontrakt måste alltså analyseras både till sitt innehåll och sin form. Ägarkontraktet syns kunna vara såväl osäkerhetssskapande som

---

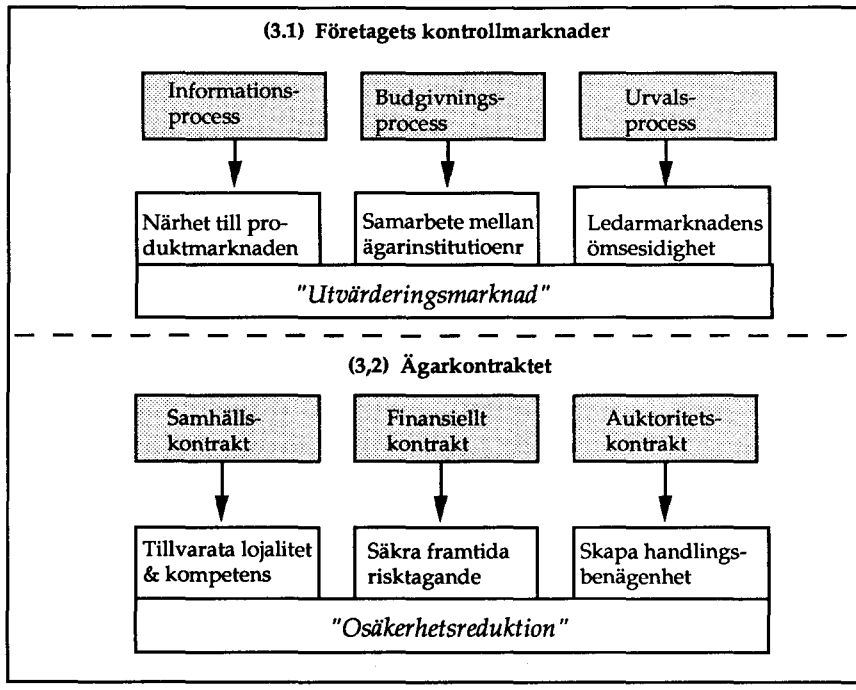
[6] Valspråket 'Esse non videri' ("att vara men icke synas vara" se Ortmark (1982) *'Skuld och makt'*) som en svensk ägarfamilj använder illustrerar den typ av osäkerhetsabsorbtion en handlingskraftig ägare skulle kunna ägna sig åt för att reducera osäkerhet som annars kan verka organisatoriskt förlamande.

osäkerhetsreducerande till sin form. Här skiljer sig den nye och den föregående huvudägarens agerande tydligast åt. Den tidiga ägarens kontrollrelation var främst osäkerhetsskapande visavi 'Företagets' övriga kontraktörer. Den nye ägarens direkta bidrag till 'Företaget' kan snarare ses såsom säkerhetsskapande. Man reducerar finansiell osäkerhet med ett sekventiellt kontrakt, där riskkapital garanteras i takt med 'Företagets' expansionsbehov. Den organisatoriska osäkerheten hanteras med ett modifierat strukturinriktat auktoritetskontrakt, vilket omedelbart initierar en organisationsförändring. Ett samhällskontrakt ersätter den tidigare bruksliknande lokala relationen. Ägarkontraktets direkta innehåll syns däremot vara tydligt begränsad av de idiosynkrasier och särdrag som förekommer i ett företag i form av upparbetade företagsspecifika resurser, inte minst inom chefers kompetensområde.

Sammanfattningsvis leder analysen av kapitlets andra avsnitt kring ägarkontraktet till följande slutsats:

- Huvudägaren knyter på ett aktivt sätt nya ägarkontrakt med 'Företaget', vilka binder och reducerar flera av organisationens kritiska osäkerhetsdimensioner. Väsentliga sådana dimensioner representerades av riskkapitalfinansiering, intern företagsorganisation och lokal samhällsrelation.

En sammanfattning av den yttre, disciplinära kontrollänkens lösningar på de initiala kontrollproblemen i 'Företaget' kan illustreras med nedanstående figur. Här framgår kontrollmarknadernas inbördes förhållande vid ägarförändringen i 'Företaget' liksom dess relation till ägarkontraktens innehåll.



Figur 19. Det disciplinära synsättets lösning på det initiala kontrollproblemet i 'Företaget' :

4. Kontroll via övervakningsstruktur[1]

Intern organisation och konventionella kapitalmarknadskrafter är varandras komplement såväl som substitut, de båda samexisterar i ett symbiotiskt förhållande till varandra.[2]

I detta andra teoretiska avsnittet koncentrerar jag framställningen mot skilda interna övervakningsstrukturer för företaget. Jämfört med det inledande perspektivets fokusering mot den 'yttre kontrollänkens' möjligheter att överföra effektivitetskrav fokuserar de efterföljande tre kapitlen den 'inre kontrollänkens' motsvarande förmåga.

Termen övervakningsstruktur representerar i denna studie strikt de strukturella[3] dimensionerna av ett företags *'organisationsform.'* I det kommande kapitlet vidareutvecklas den första av tre delar av vad som i referensramens kapitel två benämnts den 'inre kontrollänken' för överföring av effektivitetskrav. Organisationsform omfattar både strukturella och processuella egenskaper i organisationen. Därför kombineras i det femte kapitlet dessa båda aspekter av ett företags organisationsform under rubriken 'aktiveringen av kontrollmekanismer.' Den processinriktade dimensionen av organisationsformen söker jag fånga upp i det sjätte kapitlet under rubriken 'ledningen kontrollstrategier.'

---

[1] Jag använder i den fortsatta framställningen termen övervakning för det engelska uttrycket 'governance.' Begreppet är nära relaterat till Geerlach (1985:5) *'Theories of institutions'* "A system for creating order in social life both in exchange and in definition of that order and in assigning meaning to it."

[2] Williamson (1970:141) *'Corporate control and business behavior'* "Internal organization and conventional capital market forces are complements as well as substitutes: the two coexist in a symbiotic relationship to each other."

[3] Se Thompson (1977:72) *'Hur organisationer fungerar'* "Vårt grundläggande antagande är att strukturen är ett synnerligen viktigt redskap genom vilket organisationer kan uppnå begränsad rationalitet. Genom att begränsa ansvar, kontroll över resurser och dylikt, ställer organisationen upp ramar för sina medlemmar inom vilka det är skäligt att förvänta sig effektivitet."

I detta kapitel utvecklas ett resonemang baserat på en jämförelse av transaktionskostnader i valet mellan olika övervakningsstrukturer i ett företag. Inledningsvis sammanfattar jag de argument som talar för interna, hierarkiska organisationslösningar istället för marknadens externa dito. Denna inledande diskussion övergår sedermera till att belysa valet av företagsstruktur utifrån de rön som föreligger inom det näraliggande företagsstrategiområdet.

Huvuddelen av kapitlet är koncentrerad till de kontrollerade egenskaper strukturerna kan ge upphov till i organisationen. Tre interna övervakningsstrukturer behandlas: funktions-, divisions- samt koncernstrukturen och diskussionen baseras på strukturens relativa styrka att övervaka transaktioner mellan företagets interna och/eller externa gränssnitt.

Termen 'övervakning' är emellertid så ovanlig inom organisationslitteraturen att den inledningsvis bör avgränsas:

> *Ursprunget till ordet övervakning ('governance') kan återfinnas i Latinets 'gubernare' vilket innebär att härska eller styra och Grekiskan för 'styrman.'*[4]

Termen kan då jämföras med det i vanligt tal mer frekvent utnyttjade verbet 'leda.' Att övervaka är till skillnad från att leda inriktat mot ett reaktivt, snarare än proaktivt agerande. Skapandet av effektiva övervakningsstrukturer ingår följaktligen i 'meta-lednings' uppgiften[5] i ett företag, medan själva ledandet kan överlåtas på andra.[6] Övervakningstrukturen skall då stödja upprätthållandet av nedanstående aktiviteter:[7]

---

[4] Tricker (1984:6, fotnot 24) *'Corporate governance'* "The origins of the word [governance] can be found in the Latin 'gubernare' meaning to rule or to steer, and the Greek [for] steersman." Se även Norbert (1948) *'Cybernetics'* som i sin tur använde det grekiska ursprunget från cybernetiken: "vetenskapen om kontroll i människa och maskin." Tricker refererar också till den engelska översättningen av Henry Fayols arbeten. Han menar att Fayol faktiskt noterade betydelsen av 'governance' i sin franska orginaltitel: *'Administration Industrielle et Geneeral - Prevoyance, Organization, Commandement, Cordination et Controle'*, vilket sedemera kom att få den engelska översättningen *'General and Industrial Management'*

[5] Termen används ursprungligen av social-psykologen Ramond Bauer. Rhenman (1975) använder begreppet i *'Företagsledningens legitimitetskris.'* Forsblad (1980) *'Företagsledares beslutsinflytande'*, anger att metaledningens två viktigaste redskap för inlfytande är den organisatoriska strukturen och de administrativa systemen.

[6] Ouchi (1984:25) *'The M-form society'*

[7] Från Tricker (1984:7) *'Corporate governance'*

- säkrande av *ansvarighet* så att ansvarsförhållanden mellan de som agerat och de som bestämt ramarna för agerandet observeras
- *granskning* och bevakning av ledningens prestationer
- *inriktning* på den långsiktiga strategin för företaget
- *inblandning* i kritiska beslut

Skilda teorier har sökt förklara uppkomsten av olika övervakningsstrukturer.[8] 'Transaktionskostnadsansatsen' utgör ett exempel på en generell teori där företagets strukturval (bland flera andra fenomen[9]) förklaras med strävan att minimera kostnader för att övervaka så att friktionsfria utbyten kan ske i en organisation.

> *Transaktioner kan involvera varor eller tjänster, information eller pengar. Vad som utbytes beror på definitionen av elementet och företagets behov. Vad som i fysisk mening utbytes är oviktigt.*[10]

Ansatsen ser varje hierarkisk form av organiserande såsom ett uttryck på ett misslyckande att mer spontant organisera utbytet via en marknad.[11] I samband med synsättets inomvetenskapliga positionering betonas dock dess jämförande institutionella ansats, dvs jämförelsen mellan den rena marknaden och hierarkin, liksom med organisationsformer inom detta kontinuum.[12]

---

[8] Bland fler teoribildningar som tar fasta på att någon form av interaktion mellan organisationen och dess omvärld kan nämnas Pfeffer och Salancick (1978) *'The external control of organizations,'* Nelson och Winter (1982) *'An evolutionary theory of economic change'* samt Haanan och Freeman (1977) *'The population ecology of organizations.'*

[9] Williamson (1975) *'Markets and hierarchies'*

[10] Butler (1981:143) *'Control through markets, hierarchies and communes'* "Transactions can involve exchange of goods and services, information or money. What is exchanged will depend upon the definition of the element and the needs of the corporate body. What is physically exchanged is unimportant."

[11] I företaget är den *vertikala integrationen* uttryck på misslyckande på varumarknaden, den *interna chefsmarknaden* liksom specialiserad personal ett uttryck på arbetsmarknadens misslyckande och den interna *omallokeringen* av *kapital* inom flerdivisionaliserade strukturer på basis av olika strategiska tillväxtmodeller ett uttryck på kapitalmarknadens misslyckande.

[12] För att understryka den jämförande ansatsen benämns också transaktionskostnadsteorin såsom en teori där 'organisationens misslyckande' analyseras - en etikett vald för att undvika att studier av marknadsmisslyckande dominerar tillämpningen. Ouchi (1980) *'Markets, bureaucracies and clans'* föreslår klan som en kompletterande transaktionsform vid sidan av vad Williamson (1975) *'Markets and hierarchies.'* föreslagit i form av 'marknad' respektive 'hierarki' Inom organisationslitteraturen har begreppet sedan fått viss spridning och 'marknad - hierarkiparadigmet' har *expanderats* mot denna tredje relationsbaserade utbytesform. Samtidigt karaktäriseras forskningsfältet 'economics of organization' i huvudsak av en teoriutvecklingen som *koncentreras* mot de mellanformer (av typen franschising, federationer, kooperativ, joint venture) vilka kan finnas i mitten på ett utbyteskontinuum mellan den ideala marknaden och hierarkin. För svenska förhållanden, se Sjöstrand (1985) *'Samhällsorganisation'*.

Då kostnaderna för att genomföra transaktioner skiljer sig åt beroende på transaktionstyp erfordras olika övervakningsstrukturer. I teorin diskuteras därför den relativa kostnadsfördel som varje alternativ har när det gäller att reducera transaktionskostnader. Ansatsen bygger på fyra generella antaganden kring hur transaktioner kan organiseras:[13]

- Att marknader och hierarkier är varandras alternativ för att genomföra en kedja av relaterade transaktioner.
- Att alternativens relativa effektivitet besvarar frågan om var en uppsättning transaktioner utförs.
- Att kostnaden för att genomföra en marknadstransaktion (att utforma och genomföra komplexa kontrakt) varierar med avseende på två mänskliga karaktäristika, nämligen begränsad rationalitet och opportunistiskt agerande samt två omvärldskaraktäristika nämligen osäkerhet/komplexitet samt fåtalsutbyten.
- Att även om den empiriska motsvarigheten för dessa karaktäristika kan vara något olika på en marknad och i ett företag så existerar de oberoende av transaktionsform. När två karaktäristika sammanfaller inträffar ett marknadsmisslyckande och en hierarkisk utbytesform uppstår.

Inom den strategiska litteraturen betraktas valet av organisationsstruktur som intimt sammanknippad med företagets tillväxtinriktning. Följs valet av tillväxtstrategi av en ändamålsenlig struktur antas företag, vilka expanderar inom fler relaterade[14] verksamheter bli effektivitetsmässigt överlägsna företag med alternativa expansionsvägar (jfr orelaterad diversifiering eller vertikal integration.) Det går emellertid empiriskt att konstatera[15] att företag ofta lämnar den relaterade diversifieringsstrategin till förmån för mer orelaterade inriktningar. Det är därför tveksamt om det föreligger ensidig kausalitet mellan företagets strategi och dess struktur. Tesen om vinstmaximering genom en relaterad tillväxtstrategi (vilken sedan efterföljs av en anpassning av strukturen) bör därför nyanseras.

Denna nyansering kan ske genom att koppla samman nämnda resonemang kring transaktionskostnader och strategival med grundantaganden kring organisationers sätt att kontrollera aktiviteter vid utnyttjande av olika teknologier. De ekonomiska

---

[13] Leblebici (1985:88) *'Transactions and organizational forms'*

[14] Rumelt (1974) *'Strategy, structure and economic performance'*

[15] Rumelt (1982) *'Diversification strategy and profitability'*

fördelar vissa strategier ger upphov till (genom att internalisera marknadstransaktioner) bör jämföras med organisationens interna kostnad att övervaka motsvarande aktiviteter.[16]

Tre tillväxtstrategier kan nu identifieras: Den *orelaterade diversifieringen*, vilken bygger på att ett delat beroendeförhållande av kapital förekommer mellan interna enheter. Där kan kostnader som förorsakas av den externa kapitalmarknaden ('economics of internal capital markets') internaliseras och förbilligas genom företagets sekventiella utnyttjande av en *förmedlande* kärnteknologi[17] för kapitalflöden. Den interna samordningen av sådana flöden skapar möjlighet till standardiseringsvinster via en mer instrumentell avläsning av resultatet på olika nivåer (jfr ledningens resultatkontrollstrategi i kapitel 6). Den förmedlande teknologin fungerar emellertid effektivast vid en hög grad av produktdiversifiering. En viss volym av interna placeringsalternativ måste nämligen uppnås innan en intern kapitalmarknad kan reproduceras i företaget.

> *Då företagsledare uppenbarligen har mer information om de investeringsmöjligheter som är tillgängliga för företaget måste de på något sätt föra över denna internt tillgängliga information till potentiella investerare, om effektiva resultat skall uppnås enbart via utnyttjandet av (den externa) kapitalmarknaden.*[18]

Vid den *vertikala integrationsstrategin* föreligger *sekventiella* beroenden mellan företagets enheter. Denna tillväxtstrategi utnyttjar de skalfördelar ('economics of integration') som frigörs genom bättre utnyttjande av odelbarheter liksom billigare kontrakterande av s.k. transaktionsspecifika resurser. Standardisering ersätts nu av den dyrbarare planeringsmekanismen som dominerande intern samordningsform (jfr ledningens handlingskontrollstrategi i kapitel 6).

Bland företag med *relaterad diversifiering* föreligger *ömsesidiga* interna beroenden. Det är i den intensiva användningen av kärnteknologin företaget söker uppnå renodlade

---

[16] Den strategiska diskussionen baseras delvis på Jones och Hill (1988) *'Transaction cost analysis of strategy-structure choice'*

[17] Thompson (1977:56) *'Hur organisationer fungerar'*

[18] Teece (1982:55) *'Toward an economic theory of the multiproduct firm'* "Since managers are obviously more informed about investment opportunities available to the firm, they must somehow convey this information to potential investors if efficient outcomes are to be obtained solely through utilization of the (external) capital market."

kunskapssynergier[19] ('economics of scope'). Flerproduktsföretagets förgrening förklaras just av denna förmåga att exploatera och ekonomisera kombinationer av internt tillgänglig kompetens:

> *...där det är billigare att kombinera två eller flera produktlinjer i ett företag än att producera dem åtskilt.*[20]
>
> *Flerproduktsföretagets interna organisation fordras i allmänhet för att dessa ekonomiska fördelar skall kunna realiseras. Marknader fungerar inte så bra som institutionell form för att bedriva handel i kunskap.*[21]

Ju högre grad av flexibilitet och överförbarhet av resurser inom företagets kärnkompetens desto större möjlighet till skapande av kunskapssynergier. Beroendet mellan enheterna är nu både delat, seriekopplat och intensivt, vilket omöjliggör resultatmätning på basis av enskilda insatser. Samordningskostnaden tilltar därmed. Anpassning mellan aktörer och enheter blir den dominerande samordningsmetoden snarare än standardisering eller planering (jfr ledningens urvalskontrollstrategi i kapitel 6).

> *Alla organisationer har ett delat beroendeförhållande. Komplexa organisationer har såväl serieberoende som delat beroende. Och de mest komplexa har ömsesidigt, seriekopplat och delat.*[22]

Om man ej tar hänsyn till de interna kostnaderna för samordning bör varje företag därför sträva efter en relaterad diversifiering. Företaget kan då utnyttja de fördelar som föreligger bakom internaliseringen av såväl kapitalmarknadstransaktioner,

---

[19] Ett vinstsökande företag har, om man inte behåller resurserna inom den ursprungliga verksamheten, tre alternativa sätt att använda 'slack': (i) Att sälja rätten att använda icke utnyttjade resurser till andra företag. (ii) Att använda medlen för att diversifiera till andra marknader eller (iii) att returnera likvida resurser till aktieägare via utdelningsökningar (i Sverige är aktieåterköp förbjudet). Ägarna till företaget kan följaktligen tjäna på att låta resurserna stanna kvar för intern omallokering istället för att utnyttjas till egen diversifiering. Även om utdelningsbara överskottsresurser i form av likviditet existerar, anses den interna organisationen ha fördelar i sin förmåga att skapa marknader för kapital. Det är aktiemarknadens transaktionskostnader, vilka begränsar företagets möjligheter att dela ut överskott samtidigt som den externa överföringskostnaden för investeringsinformation icke är försumbar. Se Teece (1982) *'Toward an economic theory of the multiproduct firm.'*

[20] Panzar och Willig (1981:268) *'Economics of scale and economics of scope in multioutput production'* "Where it is less costly to combine two or more product lines in one firm rather than to produce them separately."

[21] Teece (1982:50) *'Toward an economic theory of the multiproduct firm.'* "However, internal organization (multiproduct enterprise) is generally needed for these economies to be realized. Markets do not work well as the institutional mode for trading knowhow."

[22] Thompson (1977:73) *'Hur organisationer fungerar'*

transaktionsfördelar dolda bakom skalekonomi i investeringar samt billigare utbyten av kunskapssynergier.

Kontroll- eller samordningskostnaderna ökar emellertid med företagets komplexitet och mer beroendeskapande verksamhetsstrategier. Medan kostnaden för kontroll är exponentiellt växande med antalet nya affärsenheter (när behov av ömsesidig anpassning föreligger), är kontrollkostnadens tillväxt linjär med antalet nytillkomna enheter inom det orelaterade företaget (när endast ett delat beroende föreligger). Ett företag tjänar därför mest på en relaterad diversifiering i ett inledningsskede. I senare skeden bör möjligheten finnas att komplettera den befintliga produktstrategin med en orelaterad verksamhet.

Endast i ett statiskt perspektiv bestäms därför företagets val av strategi av dess struktur. Ett företag i utveckling kommer istället att både ändra sin tillväxtstrategi till följd av nya billigare kontrollsätt (s.k. 'organisationsinnovationer') och förändra sin interna kontroll till följd av lönsamma internaliseringar av marknadstransaktioner.

Transaktionskostnadsansatsen erbjuder nu tre renodlade interna övervakningsstrukturer för företagets skilda operativa delar. Dessa är:

- U-formen: den rent funktionella strukturen
- M-formen: den flerdivisionaliserade strukturen
- H-formen: holdingbolaget i koncernens skepnad

> *Betraktar man den interna organisationen i perspektivet såsom ett kontraktsnäste, var de implicita kontrakten å ena sidan alltför ohanterliga (U-formen), och å andra sidan alltför ofullständiga (H-formen). Konfronterade med behovet av att antingen skära ned eller utveckla en uppsättning nya interna kontraktsrelationer, uppfann organisationsinnovatörerna istället M-formen.*[23]

Vanligen fokuseras organisationsanalysen på i vad mån var och en av de interna övervakningsstrukturerna kan utgöra varandras alternativ. I ett givet företag och utifrån en fixerad hierarkisk nivå kan dock ett omvänt antagande gälla, nämligen att

---

[23] Williamson (1985:295) *'The economic institutions of capitalism.'* "Viewing internal organization within a nexus of contract perspective, the implicit contracts were too cumbersome on the one hand (U-form case) and too incomplete on the other (H-form condition). Faced with the need whether to retrench or to develop a new set of internal contracting relationships, organizational innovators devised the M-form structure."

strukturerna istället kompletterar varandra.[24] På lägre nivå i organisationer, inom de operativa divisionerna, kan en M-form fortfarande nyttja U-formens organisationsprinciper.[25]

4.1 Funktionsstrukturen stödjer specialisering

Av de tre övervakningsstrukturerna är den enhetliga U-formen[26] vanligast bland mindre företag. Begreppet enhetlig refererar till det faktum att vart och ett av de specialiserade och i företaget ingående avdelningarna, endast kan existera genom att fylla en funktion i en helhet, dvs tillsammans med övriga avdelningar. Företaget, men icke avdelningarna kan därför utgöra en komplett enhet.

Prestationerna inom avdelningarna (vilka ofta benämns 'funktionella divisioner') är beroende av varandra och bedömningen av företagets överskott kan inte brytas ned eller kvantifieras annat än på högsta chefsnivå. Det är med andra ord endast en person, VD, som kan utkrävas ett komplett resultatansvar i en funktionell organisation. Underställda chefer agerar utifrån internt satta byråkratiska mål (på basis av en identitet som specialist), snarare än efter de prestationsmål som topp-chefen inrättar sitt handlade. Denna skillnad mellan målstrukturen för VD och flertalet av hans närmaste chefer leder till att funktionschefer inte automatiskt får information om hur ett eget agerande utifrån vinstmaximeringskriterier skall se ut. I andra termer har funktionsorganisationen en djup specialistorientering, men en grund affärsorientering.

En VD i ett U-form företag fordrar närhet till företagets operativa aktiviteter för att uppnå kunskap om avdelningarnas prestationer. Denna närhet kan dock begränsa förmågan att utveckla långsiktiga affärsstrategier. Trots detta är närhet till aktiviteterna önskvärd då det kan förhindra uppkomsten av dysfunktionella submål. VD

---

[24] Williamson (1970:134) *'Corporate control and business behavior'* M-form hypotesen tar emellertid in denna frågeställning i sitt antagande: "It is important to note that the M-form enterprise dos not abandon the U-form structure, rather it attempts to harness the U-form solution to the division of labor problem within a larger organizational framework."

[25] Chandler (1982) *'The M-form; industrial groups, american style'* Ovan nämnda förändring är inte relaterad till utnyttjandet av teknologin i företaget. Det grundläggande sättet att organisera produktionen är utifrån en komplementerande ansats är densamma i alla tre strukturerna. Inte heller kan maktargument förklara fenomenet då funktionella chefers inflytande i och med M-form förändringar ersätts av divisionschefernas beslutanderätter. Se även Williamson och Ouchi (1981:364) *'The markets and hierarchies and visible hand perspectives.'*

[26] U-form står för 'Unitary-form' vilket vanligtvis översätts till 'funktionsstruktur'

ansvarar således för den interfunktionella koordineringen av varje enskild produktlinje. Han har vidare ensam tillgång till komplett information om hela företagets agerande. Centralisering av funktionsstrukturens beslutspositioner ger emellertid upphov till informationsmässiga flaskhalsar och begränsar kontrollspannet i organisationen. Det sistnämnda kan i sin tur föranleda ett behov att öka antalet hierarkiska nivåer.

> *Utväxlandet, eller den sekventiella reproduktionen, av information leder till en progressiv förlust och förvrängning av information, som succesivt slussas uppåt i organisationen och resulterar i 'kontrollförlust' fenomenet.. eller till och med att beslutsfattandet kollapsar på denna nivå.*[27]

I små funktionella företag aktiveras aktiemarknadsfunktionen oftast av företagets entreprenör genom att kombinera två roller: som VD och ägare. I större U-form företag kan aktiemarknaden ges en viss möjlighet till direktkontroll genom att erbjuda företagsledningen aktieoptioner. Denna mekanism kan dock få icke avsedda effekter,[28] då det går att tjäna pengar på såväl köp- som säljoptioner i aktier.

Möjligheten att rekrytera chefer internt är begränsad i en funktionell struktur. Chefsurvalet sker därför i huvudsak ur externa källor. Specialisering på funktioner leder nämligen till reducerad intern konkurrens om likvärdiga tjänster på grund av avsaknaden av jämförbara chefsuppgifter. Även gränsytorna mot slutmarknaderna är begränsade i funktionsföretaget. I jämförelse med mer komplexa övervakningsstrukturer, förlitar sig funktions-företaget som helhet mindre på diversifierade produktmarknadsportföljer.[29]

---

[27] Kay (1982:62) *'The evolving firm'* efter Williamson (1975:134) *'Markets and hierarchies.'* "[T]he changing or serial reproduction of information leads to progressive loss and distortion of information transmitted up through successive layers in the organization and results in the 'control loss' phenomenon...or even collapse of decision making at this level."

[28] Baumol (1965:65) *'The stock market and economic efficiency'*

[29] Den främsta kritiken mot det funktionella företaget har riktats från det s.k. *'tekno-struktur'* perspektivet. Där beskrivs det organisatoriska specialistskikt som återfinns på mellannivå i hierarkin som de aktörer som kontrollerar all den makt som utvecklas i ett stort funktionellt organiserat företag. Man menar att det teknologiska imperativet representerat av 'tekno-strukturen' dominerar företaget och förhindrar företagets strategier att bli underordnade marknadskrafterna. Istället tjänar de interna syften i organisationen. Scott (1973) *'New industrial state: old myths and new realities'* argumenterar emot Galbraith (1967) i *'The new industrial state,'* och menar att han ej noterat den fundamentala övergången från ett företagarsamhälle organiserat kring en funktionell struktur till dagens moderna storföretag. Även Williamson (1970:152, fotnot.1) *'Corporate control and business behavior'* gör några mindre noteringar kring Galbraiths argumentation ".. it is probably a more accurate characterization of the conditions that prevails in the U-form firm." Galbraiths perspektiv har fått en relativt stor spridning, inte minst i icke-företagsekonomiska kretsar. Genom att hänföra samtliga problem som existerade i de företag som en gång kan ha dominerats av tekno-strukturen till de problem man önskar analysera i dagens företag kan

4.2 Divisionsstrukturen stödjer konkurrens.

En 'optimal' divisionalisering[30] innebär ett globalt idealtillstånd i balansakten mellan lokal och central övervakning. Ett antal aktiviteter måste emellertid vidtas för att ett sådant tillstånd skall uppnås:

- identifiering av separata ekonomiska aktiviteter inom företaget
- tilldelning av semi-autonom status i form av resultatenhet och division till varje enskilt aktivitetsområde,
- övervakning av effektiviteten i varje divisions prestationer
- tilldelning av belöningar
- allokering av likviditet till högsta avkastning
- utförandet av strategiska aktiviteter som planering, diversifiering, förvärv samt andra relaterade handlingar

M-formen utgör egentligen en kombination av 'divisonaliseringens' funktioner med en intern kontrollprocess av strategiskt beslutsfattande.[31] Den strukturella divisionaliseringsprocessen skall inte förväxlas med det ideala organisatoriska tillstånd som M-formen representerar. Det räcker därför inte med att företagets enheter har divisionsstatus. Utan en intern resursallokering uppstår knappast någon M-form.

När nedbrytning i strategiska och operativa ekonomiska aktiviteter utförs skall ledningen säkerställa ett belöningssystem, en intern revision samt likviditetsstyrning.[32] Dessa aktiviteter genomförs av företagsledningen och dess stödjande expertstab och man söker här efterlikna den externa kapitalmarknaden. Ledningen returnerar inte automatiskt likviditeten till källan, utan utsätter istället divisionerna för intern kon-

---

resultaten av sådana analyser bli missvisande.

30 Williamson och Bhargava (1977:128) *'Assesing and classifying the internal structure and control apparatus of the modern corporation'* skiljer på det optimala *tillståndet* i en M-form organisation och företagets *strävan* att nå detta tillstånd. "Reaching the M-form structure may require the firm to pass through a transitional stage during which the 'optimum' control relationship, expressed in equilibrium terms, is violated." De noterar också att vad man kan beskriva som centralt intervenerande inte behöver strida mot M-form principen, om syftet är att "effect a more rapid conditioning of attitudes and transformation of procedures than would otherwise obtain" (sid. 139).

31 Williamson (1975:149) *'Markets and hierarchies.'* Ansoff och Brandenberg (1971:722) *'A language for organizational design.'* "Strategic expansion decisions are delegated, and operating decisions are limited to monitoring divisional performance and approval of divisional plans. Thus in principle there is greater opportunity to consider diversification of overall strategy and overall structure. In practice corporate managements frequently fail to take advantage of these opportunities."

32 Williamson (1970:178) *'Corporate control and business behavior'* Han understryker att organisationsdesign involverar mer än rent tekniska effektivitetsaspekter. "It is to provide a structure that elicits the described role characteristics."

kurrens om kapitalets användning. Skapandet av en ordning för genomförande av större investeringar är liksom kommunikation kring dessa vanligtvis billigare internt än externt. Enskilda investeringsprogram kan därför delas upp i interna sekvenser och därmed kan "ytterligare finansiering villkoras av föregående stegs resultat och nya omvärldsbetingelser"[33] Även revisionens utformning bör jämföras med kapitalmarknaden istället för med andra interna sätt för att strukturera transaktioner. Externa aktieägare har mer begränsade möjligheter att insamla information från en U-forms organisation än en företagsledning från sina underställda divisionschefer. Aktieägares informationsinsamlande begränsas emellertid inte enbart av trögheter i att uppnå 'informationsgenomslaget' i organisationen. Ägarrätten begränsar dessutom möjligheterna att efterfråga dylik intern information.

M-form organisationen fordrar 'uppdelbarhet' av informationsförmedlingen.[34] Denna hierarkiska uppdelningsprincip kan formuleras enligt följande:

> *Den operativa och strategiska delen av systemet skall vara klart och tydligt uppdelad så interna störningar kan lokaliseras, och belöningar skall finnas mellan och inom delarna för att uppmuntra till såväl lokal som global effektivitet.*[35]

---

[33] Williamson (1975:148) *'Markets and hierarchies.'* "Where additional financing is conditional on prior stage results and developing contingencies." Fama och Jensen (1983:322) *'Separation of ownership and control.'* hävdar att i ett icke-entreprenörstyrt företag är varken risk-bärande eller beslutsrättigheter koncentrerade till en enskild aktör. Istället utformas ekonomiska aktiviteter i fyra sekvenser; en initieringsfas där förslag till resursanvändning och kontraktsstrukturering sker, en ratificieringsfas där valet mellan olika handlingsalternativ sker och en implementeringssekvens där de ratificierade handlingarna verkställs. Kontroll sker avslutningsvis då prestationer utvärderas och belöningar allokeras. Dessa fyra sekvenser separeras till två nivåer i företagets ledningshierarki: (1) *Beslutskontrollen* där ratificiering och kontroll sker av aktiviteterna. (2) *Beslutsledning* av intitativen och genomförandet av allokerade beslutsrättigheter. Därmed skiljs beslutsledning från beslutskontroll i företaget och antagandet om residualmottagarens relation till kontrollören kan därmed omformuleras på följande sätt: "Separation of residual risk bearing form decision management leads to a decision system that separates decision management from decision control."

[34] Marschak och Radner (1972) *'The theory of teams'*

[35] Williamson (1981:1550) *'The modern corporation. orgins, evolutions, attribute'* "The operative and strategic parts of the system should be clearly distinguished, and incentives should be aligned within and between components so as to promote both local and global effectiveness" so internal disturbances can be localized."

Anpassning till en M-form representerar av en "massiv uppdelningsoperation"[36] av företagsorganisationen i operativa och strategiska delar.[37] Villkoret är att de intra-funktionella länkarna skall vara starkare än de inter-funktionella synergierna för en särskild produkt.[38]

> *En av de kritiska funktionerna hos en företagsledning är att upptäcka vilka områden som kan delas upp i företaget och var situationen (det vill säga där koordineringsförlusterna inte reducerar de framtida organisations-vinsterna) tillåter en divisionalisering till följd av detta.*[39]

M-form företaget betraktas utifrån de effektivitetsmätningar som genomförts som en högpresterande organisationsstruktur (jfr. kapitel 2.) Till skillnad från U-formen är den operativa delen organiserad kring flera relaterade produktmarknader. Tilldelningen av divisionsstatus, (vilken innebär att varje produktmarknad ges ett avgränsat territorium i företaget) leder till att divisionernas interna konkurrens på gemensamma slutmarknader begränsas. Divisionernas autonomi blir inte lika stor som för exempelvis ett enskilt dotterbolag, men å andra sidan blir dess beroende till andra enheter i företaget inte lika stort som i U-formen. Divisionsspecifika resurser kontrolleras av varje enskild produktdivision. Samtidigt fordrar viktiga företagsgemensamma resurser såsom teknologiskt kunnande, forskning och utveckling (samt i vissa fall gemensam produktion) ett utvecklat samarbete mellan divisionernas chefer. Uppnås inget samarbete kan tillgångar exploateras till följd av ett alltför konkurrens-

---

[36] Williamson (1970:122) *'Corporate control and business behavior'* "... a decoupling operation of massive property"

[37] Principen bakom den flerdivisionaliserade företagsstrukturen utgörs av biologiskt grundad störningslogik. (Simon (1962:477) *'The architechture of complexity'*) M-formen reducerar den stress som ansvar för operativa och dagliga aktiviteter orsakar i U-formen, genom skapandet av ett dubbelt återföringssystem för information. Omvärldsstörningar, som handlar om *nivåvariationer* (med en hög återkomstfrekvens och kort aktivitetsperiod) bearbetas inom återföringsslingor av information i ett operativt subsystem med standardiserade beslutsregler. Störningar som rör *variationer* av olika *typ* (låg återkomstfrekvens och längre aktivitetsperiod) korrigeras med hjälp av parameterförändringar, eller genom införandet av nya regler i en andra återföringsloop inom ett strategiskt system. (Jfr Ashby (1962:131) *'Design for a brain'* citerad i Williamson (1985:282) *'The economic institutions of capitalism.'* "The second feedback loop is needed because the repertoire of the primary loop is limited - which is a concession to bounded rationality. Evolutionary systems that are subject to such bimodal disturbances will, under natural selection, necessarily develop two readily distinguishable feedbacks.")

[38] Kay (1982:64) *'The evolving firm.'* illustrerar detta förhållande med exemplet när divisionens försäljningschef tenderar att tillbringa mer tid med försäljningskollegor i andra divisioner än med sina egna produktionschefer.

[39] Williamson och Bhargava (1977:138) *'Assessing and classifying the internal structure and control apparatus of the modern corporation'* "One of the critical functions of the general management is to discover the decomposability properties of the enterprise and, where circumstances permit (that is, the malcoordination losses do not offset the prospective organizational gains), divisionalize accordingly."

orienterat agerande från divisionschefernas sida.

Enhetschefers agerande i M-form och U-form företag har studerats via kliniska datasimuleringar.[40] I studiens undersökningsdesign kombinerades faktorerna organisationsstruktur och belöningar i syfte att undersöka förekomsten av opportunistiskt beteendet hos aktörer.[41] Det visade sig då att företagets vinst relativt sett var högre inom M-formen oavsett om belöningssystemet grundades på den enskilda divisionens vinstnivå eller företagets sammantagna vinst. I jämförelse med U-formen var dessutom den sammantagna vinsten högre i M-formen. I U-form företaget uppnåddes en relativt sett högre vinst när ett företagsgemensamt vinstbegrepp tillämpas som bas för belöningssystemets uppbyggnad. Uppenbarligen var valet av effektivitetsmått känsligare för belöningssystemets utformning i U-formen än i M-form företaget.

Tabell 7. Belöningssystemens relativa påverkan på U- och M-formen.

	Organisationsstruktur:	
Belöningssystem:	U-form	M-form
Företagsvinst	95.97	100.00
Enhetsvinst	90.51	99.90

Det visar sig att (U-form) avdelningen uppvisade högsta lokala enhetsvinst, medan otillräckligt grad av samarbete samtidigt orsakar den lägsta sammantagna företags-

---

[40] Burton och Obel (1980) *'A computer simulation test of the M-form hypothesis'* samt Burton och Obel (1985:459) *'Opportunism, incentives, and the M-form hypothesis'* Jämförelsen sker mellan två typer av modellföretag. Den ena företagssituationen innebär att flera slutprodukter utnyttjar få resurser, men dess teknologi är uppdelbar. Det andra modellföretaget innehåller färre resurser vilka kan användas mer generellt och teknologin är mindre uppdelbar. Dessa företagssituationer appliceras sedemera inom ramen för en M-form struktur med divisioner och en U-form struktur med avdelningar. I *M-form modellen* sänder huvudkontoret internpriser till divisonerna, vilka efter att ha presenterat sina optimala lösningar sänder dessa åter till centralenheten. Divisionernas samlade budgivning införlivas sedan i ett linjärprogrammerat lösningsprogram där nya internpriser etableras för kommande försök. Ökar efterfrågan stiger internpriserna, minskar efterfrågan sjunker dessa. I *U-form modellen* är inköp, försäljning och produktionsvolym istället fastlagd inom ramen för ett antal produktionsbegränsningar för att säkerställa att inte flera enheter säljes än vad som kan tillverkas. Så länge som den teknologiska *uppdelbarheten* är begränsad förekommer ingen signifikant effektivitetsskillnad mellan M- och U-form organisationen. M-form organisationen har däremot en avsevärt högre prestationsförmåga när den teknologiska uppdelbarheten är hög. Datasimuleringen stödjer därför M-form hypotesens antaganden under förutsättning att begränsad rationalitet och informationsträgheter föreligger i organisationen.

[41] Belöningsstrukturerna baseras antingen på en företagsgemensam vinstdelning eller på enhetsvinst. För båda typerna datasimuleras huvudkontorets roll (man returnerar priser för varje knapp resurs till M-form divisionen som reagerar med resursefterfrågan eller till U-form avdelningen som reagerar med priser för varje produkt som lämnar produktionsstadiet för slutförsäljning). Ekonomistuderande agerar i rollerna som chefer och gs verkliga belöningar om deras enheter lyckas skapa vinst. Bland studenterna var 40 av 48 medvetna om att opportunism, dvs att medveten felinformation till huvudkontoret, var möjlig att lämna.

vinsten (uttryckt i relativa mått i tabellen). U-formen uppmuntrar till specialisering och ställer krav på samarbete, men förekomsten av lokala belöningar leder istället till en global konkurrens. M-formen är i sin tur mindre känslig för om belöningssystemet uppmuntrar konkurrens eller samarbete.

M-formens kritiker menar emellertid att det divisionaliserade företaget inte motsvarar den renodlade homogena struktur som företrädarna presenterar. Istället argumenterar man för att divisionsföretaget utgörs av en diversifierad familj av företagsstrukturer med åtskilliga distinkta typer, där var och en representerar olika kombinationer av organisationsval.[42] Det divisionaliserade företaget måste därför analyseras i termer av divisionsmässig autonomi, komplexitet hos koordinationsmedlen samt djupet i dess interna uppdelning eller 'divisionalisering', snarare än i förmåga att uppnå en ideal M-form.

4.3 Koncernen stödjer självständighet

Koncernen är en övervakningsstruktur där flera juridiskt självständiga företagsenheter kontrolleras av ett gemensamt moderbolag, oftast benämnd holdingbolag.[43] Företagsenheten, som kontrolleras kallas för 'dotterbolag' eller 'närstående företag.' Likt M-formen kan delaktigheten i en koncern förväntas leda till ett gemensamt agerande bland företagsenheter och över flera företagsnivåer. Vad som skiljer koncernen från M-form företaget är att dess operativa delar har en egen juridisk identitet. Med detta följer särskilda rättigheter och skyldigheter för såväl dess ägare som ledning.

Med verksamheterna bedrivna i åtskilda juridiska personer erhålls en striktare uppdelning av aktiviteter än vad som eljest vore möjligt (jfr skapandet av divisioner inom ett moderbolag.[44]) Ett dotterbolag avkrävs större ansvar och medarbetare antas

---

[42] Allen (1978) *'Organizational choices and general management influence networks in divisionalized companies'* Allen tar ingen notis om den utförliga klassifikation som erbjuds av Williamson och Bhargava (1977) *'Assessing and classifying the internal structure and control apparatus of the modern corporation'* eller det faktum att M-formens optimala divisionalisering är ett uttryck på en ideal form för att övervaka transaktioner och knappast annat än i undantagsfall en verklig framträdelseform.

[43] En term som inte existerar i svensk lagstiftning. En mer ingående definition av begreppet koncern ur ekonomisk, historisk, legal och fiskalt perspektiv återfinns i bilaga 1.

[44] Östman (1977) *'Styrning med redovisningsmått'* menar dock i sin studie att likvärdig autonomi kan uppnås hos produktdivisioner.

bli mer motiverade att uppnå vinstkrav.[45]

> *Det är värt att notera att upprätthållandet av en juridisk identitet kan komma att gynna känslan av ansvar, motivation och effektivitet hos chefer i enskilda enheter inom en företagskoncern...*[46]

> *Ett holdingbolag kan erbjuda en avsevärd självständighet för sina dotterbolag, och agerar snarast likt en dominerande institutionell aktieägare eller investment bank, trots detta finns rättigheten alltid kvar att utöva kontroll över företagsledningen.*[47]

Vad som benämns holdingbolag utgör i sin mest renodlade form en strukturell täckmantel för ett flertal orelaterade affärsverksamheter. Moderbolaget i ett holdingbolag fungerar som en resurspoolande agent, där utdelningar aggregeras och finansiella rapporter sammanställs. Dess kostnader för att justera sin egen riskprofil kan vara högre än för motsvarande aktiefonder, eftersom holdingbolaget vanligen äger en avsevärd mängd aktier i enskilda specifika företag. Dessa innehav kan vara dyrare och svårare att sälja över marknaden än de minoritetsinnehav som exempelvis aktiefonder upprätthåller. Inom ett holdingbolag finns även förtroendeklyftor inbyggda mellan ledningsnivåer. Dotterbolagschefer kan uppleva att den centrala enheten inte har någon överlägsen förmåga eller information för att kunna återinvestera utdelningen i projekt med högre förväntad avkastning än de man själv förfogar över. Dotterbolagschefernas lojalitet till koncernen kan därmed minskas och istället för att gynna gemensamma investeringar (via en öppen överföring av utdelningsbara resurser) söker man hålla kvar vinstmedlen för eget bruk. Då verksamheterna ofta är orelaterade innebär diversifieringen att bolagschefer har få kontaktytor med varandra och att produktsynergier knappast existerar på moderbolagsnivå.

Ett flertal orelaterade gränsytor mot produktmarknaden liksom en intern kapitalmarknad ställer höga krav på företagsledarens kapacitet. Moderbolagsledningen måste kunna hantera sina kognitiva begränsningar om underställda företagsledares

---

[45] Roberts och Viscione (1981:288) *'Captive finance subsidiaries and the M-form hypothesis'*

[46] Encaoua och Jacquemin (1982:31) *'Organizational efficiency and monopoly power.'* "It is worth noting that maintenance of a legal identity may favor the sense of responsibility, motivation and efficiency of managers of individual units within the group..."

[47] Tricker (1984:17) *'Corporate governance.'* "[A] holding company may grant considerable autonomy to its subsidiaries, acting rather like a major institutional shareholder or investment banker; but the right to exert managerial control nevertheless exists."

arbete skall kunna övervakas. Utan manipulationer på den interna kapitalmarknaden kommer företagsledningen emellertid att förlora sitt viktigaste kontrollinstrument, nämligen att skapa insats- och allokeringseffektivitet[48]

Ett renodlat holdingbolag är vanligen mycket löst sammansatt, vilket innebär att formen har federativa karaktäristika. Kontrollrelationen mellan moderbolaget och de separat agerande dotterbolagen är vanligen osystematisk och begränsad. Kapitalmarknadens slutliga kontrollfunktion är exempelvis reducerad genom holdingbolagets 'paraply-effekt.' I jämförelse med kapitalmarknaden uppvisar holdingbolaget ändå vissa styrkor. Den interna relationen till företagen är en sådan styrka. Svagheten på kapitalmarknaden är just att den utgör ett externt kontrollinstrument över företaget.[49] Holdingbolaget kan följaktligen kombinera rollen som internbank och investerare. Relationen säkerställer samtidigt en kontrollmöjlighet, som är starkare än den en extern investerare kan få i ett företag. Moderbolagets kontroll leder sannolikt till bättre kunskap och därmed större förmåga till riskbärande jämfört med oberoende investerare.

Den interna aktiviteten att utnämna och ersätta chefer verkar både genom den indirekta "belöningseffekt som den har på lägre nivåer av deltagare i organisationen"[50] liksom den omedelbara effekten på de företagsledande positionerna.

> *Företagsledningen kan vanligtvis identifiera störningar och ersätta divisionschefer till lägre kostnader än vad en extern aktör skulle kunna identifiera och byta ut företagsledningen i en jämförbar men fristående företagsenhet.*[51]

Holdingbolaget skapar likt M-formen en auktionsmarknad där dotterbolagen får 'lägga bud' på det gemensamt utbjudna kapitalet man internt genererat, liksom

---

[48] Refererar till Liebensteins (1966) *'Allocative efficiency vs. X-efficiency'*, som skiljer på allokeringseffektivitet och insatseffektivitet. Det sistnämnda refererar till vad som beskrivits som "Horndahlseffekten," dvs att man utan nyinvesteringar kunnat öka kapitalavkastningen i vissa produktionsanläggningar enbart genom ökad arbetsvilja och motivation. I det refererade fallet hotades produktionsanläggningen av nedläggning om inga dramatiska produktivitetsvinster uppstod.

[49] Williamson (1970:143) *'Corporate control and business behavior'*

[50] Williamsson (1975:145) *'Markets and hierarchies'* "incentive effects that [they] have on lower level participants"

[51] Williamson (1975:144.) *'Markets and hierarchies.'* "Thus general management can ordinarily detect distortions and replace divisional management at lower cost than can an external control agent similarly detect and change the management of a comparable free standing business entity."

attraherat från externa investerar. Detta ger ett intryck av att efterlikna en perfekt kapitalmarknad. Varje dotterbolag skall sedan agera på eget bevåg och söka maximera avkastningen på de medel, vilka centralt allokerats till dem.[52]

> *Det är inte utövandet av kontroll som karaktäriserar moderbolaget som ett holdingbolag, det är inte heller syftet med dess form, utan snarare dess verkliga förmåga att kontrollera aktiviteter och politik i dotterbolagets organisation.*[53]

Som exempel på holdingbolagsfenomenet kan de över tiden mycket stabila belgiska holdingbolagen användas. Dessa beskrivs som institutioner för att organisera och strukturera marknaden för företagskontroll,[54] vilket skiljer dem från andra portföljdiversifierande finansiella institut. Jämfört med den ideala, perfekt fungerande kapitalmarknad uppvisar inte holdingbolagen några effektivitetsfördelar avseende portföljdiversifiering, informationsinsamlande eller investeringsanalys.[55] Dess karaktär av riskspridare liknar med andra ord kapitalfonder och investmentbolag.

Kapitalmarknaden uppfyller emellertid inte villkoren för en perfekt marknad dvs obefintliga transaktionskostnader samt fri och fullständig information. Konkret innebär detta att holdingbolaget sköter småspararens diversifiering så att denne uppnår en god riskspridning i sin aktieportfölj. Någon studie som stödjer tesen att holdingbolaget sköter småsparares riskspridning effektivare än andra mellanhandssubstitut finns emellertid inte. Den ekonomiska rationaliteten i förekomsten av holdingbolag måste därför sökas bland dessa industriella grupperingars strävan att kontrollera företag, dess tillgångar samt dess strategiska kompetens.

---

[52] Avkastningen kan vara likviditetsflöden eller växande aktievärden. Likviditetsaspekten på avkastningen är dock närmare relaterad till M-formen medan tillvaratagandet av ett växande aktievärde är mer relaterat till H-formen. Det sistnämnda fordrar dock för att kunna organiseras till rimliga transaktionskostnader en aktiemarknadsnotering av dotterbolaget.

[53] Bonbright och Means (1932:8) *'The holding company - its public significance and its regulations'* "It is not the exercise of control by the parent organization which characterizes it as a holding company, nor the purpose of its formation, but rather the present ability to control the activities and politics of the subsidiary organization."

[54] Daems (1978) *'The holding company and corporate control'* Han definierar ett holdingbolag som ett företag som innehar mer än häften av sina tillgångar i form av aktier. Han gör sedan en uppdelning mellan finansiella och industriella holdingbolag. I den förstnämnda typen av holdingbolag dominerar aktiemajoritetsinnehav i olika företag. I de finansiella konstruktionerna är syftet istället att inneha mindre portföljandelar av företagsaktier. (Jfr figur 48.)

[55] De belgiska holdingbolagens ägarrepresentanter hade auktoritetsproblem i sin relation till dotterbolagsledningarna. Man var själva utbildade i de lokala enheterna innan man blev rekryterade till moderbolaget. Emellanåt antas man vara alltför emotionellt engagerad i ett dotterföretags verksamhet.

Strävan efter företagskontroll anses vara som störst när marknaderna är ineffektiva, eller när så stor osäkerhet råder att starka olikheter existerar mellan investerares uppfattning om ett företags framtida inriktning. Då grundläggande osäkerhet föreligger i uppfattning om företagets investeringsval är kapitalägarens önskan om att få kontrollera kapitalanvändningen också störst.[56] Investerare som eftersträvar kontroll över ett företags kapitalanvändning är därför beredda att betala ett pris för denna kontrollrättighet.

> *Anta att ett flertal erfarna fiskare tillsammans äger ett fiskenät. Samtliga fiskare har sin egen subjektiva sannolikhetsfördelning för lokaliseringen av ett fiskstim i en sjö. En fiskare är övertygad om att han har bättre information vilket tillåter honom att mer exakt lokalisera fiskstimmet. En sådan person kommer, i en viss utsträckning att vara beredd att betala ett pris för rätten att få lägga ut nätet.*[57]

Kontrollen över resursallokeringen i företaget kan därför vara en begärlig vara. Denna kontroll eftertraktas inte för att den ger kapitalägaren möjlighet att tjäna på imperfektioner på varumarknaden. I ett sådant sammanhang kan holdingbolaget möjligen vara en interimistisk ägarorganisation och utgöra ett latent strukturinstrument inför framtida företagsuppköp. Det är istället en imperfekt kapitalmarknad, kopplad till osäkerhet och skiljaktigheter i uppfattning om utfallet av olika händelser, som leder till kostnader för kontroll. Denna kontroll ger i sin tur holdingbolaget möjlighet att välja den företagspolitik som bäst stämmer med egna preferenser och önskemål.

Holdingbolaget existerar således för att kapitalägare har olika och motstridiga intressen. Oavsett om man är överens om vinstmaximeringsmålet, har man olika uppfattningar om hur mål-medel relation ser ut i enskilda situationer. Därför är kontroll över företag en eftersträvansvärd vara. Holdingbolaget ger sin dominerande ägargrupp en arena för att implementera sin egen uppfattning om hur vinstmaxi-

---

[56] I det belgiska fallet uppstod holdingbolaget som en reaktion på kapitalmarknadens misslyckande att allokera kapital till då expansiva näringsgrenar såsom gruvnäring, järnvägar samt stål/järnverk.

[57] Daems (1978:122 fotnot 22) *'The holding company and corporate control'* "Assume that several fishermen, all equally experienced are co-owners of one fishing net. All the fishermen have a subjective probability distribution over the location of a fish shoal in a lake. One fisherman, however, strongly believes that he has prior information which permits him to locate the shoal of fish exactly. Such an individual will, to a certain extent be willing to pay a price for the right to throw out the fishing net."

mering skall uppnås, samtidigt som man till de egna småaktieägarnas fromma genomför en portföljdiversifiering lika effektiv som den som sker via aktiemarknadens riskspridningsinstrument.

4.4 Summering av det andra teorikapitlet

I kapitlet behandlas tre övervakningsstrukturer i företaget. Dessa tre: funktions-, divisions- samt koncernstrukturen betraktas som interna system för säkerställande av kontroll i organisationen. I flera viktiga dimensioner kan dessa övervakningsstrukturer särskiljas. Den första dimensionen rör ledningens olika närhet till verksamheten och därmed varierad förmåga att nå insikt i utbytesaktiviteternas särdrag och karaktär. Den andra möjligheten att skapa samarbete mellan parallellt konkurrerande organisatoriska enheter och aktörer inom helheten. Begreppsparen 'närhet-distans' och 'samarbete-konkurrens' utgör alltså viktiga differentierande dimensioner för de tre övervakningsstrukturerna.

Samarbetssträvanden uppmuntras främst i funktionsstrukturen. Affärsmässig konkurrensbeteenden saknas i huvudsak beroende på den inriktning mot arbetsspecialisering som uppstår. U-formen har dessutom få gränssnitt mot externa marknader, vilket förhindrar intern reproduktion av den externt verksamma konkurrenslogiken. Internt uppstår dock ofta professionella standards baserade på den strikta funktionella specialiseringen. Genom det strukturellt betingade behovet av icke-funktionell koordination ges ledningen av funktionsstrukturen både närhet och god kunskap om verksamhetens operativa villkor. Någon möjlighet till distansering för övervakande och strategiska aktiviteter ges däremot ej för ledningen.

M-formen kännetecknas - i jämförelse med U-formen - av ökad fokuseringsförmåga mot lönsamhet. I strukturen tillhandahålles såväl horisontellt som vertikalt fler ansvarsområden av affärsmässiga helhetsegenskaper. På ledningsnivå innebär M-formens karaktäristika lägre grad av lokal verksamhetsinsikt samt ökad distans till enskilda utbytena jämfört med U-formen. I gengäld erbjuds ledningen en position, vilken säkerställer distans, överblick och tillräckligt handlingsutrymme för omallokering och strategisk resursutveckling. Genom att kombinera en central allokering av gemensamma resurser med lokalt organiserad verksamhet kring slutmarknaderna

upprätthålls internt samarbete och konkurrens samtidigt med bibehållen extern konkurrenskapacitet.

Koncernens ledningsmässiga särdrag kännetecknas av högre grad av medveten distansering till verksamheterna än divisionsstrukturen. Konkurrens-samarbets-aspekterna innehåller ytterligare en dimension, koncernstrukturens betoning på legal autonomi hos enheterna.

Förklaringen till koncernens holdingbolagsliknande existens utgår från koncernen som ett ägarmässigt komplement till flerdivisionsföretaget. I direkt kapitalmarknads-kopplade företag leder ägarspridning till höga mobiliseringskostnader för att byta ut ineffektiva företagsledningar. Koncernens moderbolag kontrollerar däremot varje underställd företagsenhet och har därmed ringa mobiliseringskostnader vid beslut om ledarskifte i ett dotterbolag (dvs aktivering av en intern marknad för företags-kontroll.)

I jämförelse med M-formen fyller koncernen i sig en passivare roll i den finansiella och mänskliga effektivitetsbevakningen. Betraktat som ett organistoriskt komplement till M-formen (och som ett substitut till kapitalmarknaden) aggregeras och förstärks däremot möjligheten till effektiv resursallokering. Via stående, långsiktiga utdelnings-krav produktivitetsbevakar moderbolaget varje ingående undergruppering av företag. Inom varje företagshelhet - ett moderbolag i en koncern kan bära flera sådana kompletta enheter - upprätthålls erforderlig kontroll för att överföra information om tex handlingskorrigerande till aktörerna i organisationen. I kraft av den interna, ofta traditionsrika aktieägarrelation bör emellertid moderbolaget kunna formulera mer lokalt anpassade avkastningskrav - mindre präglade av opportunism - än vad direkt kapitalmarknadsorienterade aktörer förmår.

	Närhet till:	Uppmuntrar:
U-form	Operativ roll	Samarbete
M-form	Strategisk roll	Konkurrens
Koncern	Disciplinär roll	Autonomi

Figur 20. Övervakningsstrukturernas ledningskaraktäristika.

Sambanden och kopplingarna mellan övervakningsstrukturen och nyttjandet av bakomliggande kontrollmetoder för valda verksamhetsstrategier är centralt för den fortsatta teoretiska utvecklingen av den interna kontrollänken. Nedanstående figur ger en illustration åt de båda kommande teoretiska avsnittens koppling till de ovan behandlade dimensionerna inom övervakningsstrukturen.

Dominerande strategi	**Produktions-beroende**	**Samfördelar inom:**	***Kontroll-mekanism***	**Kontroll-kostnaden**	***Kontroll-strategi***
Koncentrerad integration	Sekventiellt	Odelbarheter	*Planering ("regel")*	Linjärt avtagande	*Handlings-kontroll*
Relaterad diversifiering	Intensivt	Kunskap	*Anpassning ("praxis")*	Exponen-tiell	*Urvals-kontroll*
Orelaterad diversifiering	Förmedlande	Kassaflöden	*Standardisering ("pris")*	Linjärt tilltagande	*Resultat-kontroll*

Figur 21. Val av samordningsmetoder för olika verksamhetsstrategier.

Bakom varje övervakningsstruktur ligger övervägandet om optimering mellan de intäktsökningar nya verksamhetsstrategier ger upphov till och de kontrollkostnader samordningen av dylika strategier skapar. Internalisering av standardiserade transaktioner ger lägre intäktsökning men även låga kontrollkostnader. Sökandet efter komplexa kunskapssynergier har visserligen en stor intäktspotential, men tvingar istället organisationen till intensiv och exponentiellt tilltagande samordningskostnader via anpassningsåtgärder medan utnyttjandet av odelbarheter som tillväxtstrategi befinner sig i gränslandet emellan dessa båda handlingsalternativ.

4.5 Empirisk inledning -
med det sekundära kontrollproblemet i 'Företaget.'

I det första kapitlet granskades de lösningar på de initiala kontrollproblemet i 'Företaget' som kom att iscensättas över den 'yttre kontrollänken'. Med ägarförändringen förnyades här både innehåll och form i 'Företagets' ägarkontrakt. Ett grundläggande ägarproblem, dvs en gynnsammare aktievärdering hade lösts. Förutsättningen att hantera 'Företagets' sekundära kontrollproblem, bla dolt i en felaktig struktur hade samtidigt förbättrats genom ledningsbytet. En ny övervakningsstruktur, som både skulle gynna omstrukturering av 'Företagets' affärsverksamhet och ökat lokalt ansvarstagande var en viktig förutsättning för långsiktigt förbättrad lönsamhet.

Ytterligare problem måste nu hanteras med hjälp av den nya övervakningsstrukturen: ökad handlingsbenägenhet samt starkare lokal differentiering av handlingsnormer ansågs önskvärt. En försiktig och stegvis anpassning av strukturen förväntades emellertid inte ge några konkreta effekter: mer 'symboliska' strukturförändringar hade genomförts vid flera tillfällen utan att den centrala relationen till de lokala enheterna hade förändrats. Den förhärskande 'brukskulturen' fungerade nämligen som ett starkt 'kitt' mellan 'Företagets' delar.

I den andra empiriska delen utvidgas redogörelsen till att omfatta koncernorganisationen i fallföretaget. Uppläggningen följer även här det teoretiska kapitlets struktur och innehåller två delar, ett beskrivande och ett analytiskt.

Det är logiken och drivkrafterna bakom valet av struktur som dominerar framställningen. Inledningsvis berörs övergångarna mellan tidigare val - en beskrivning som med nödvändighet blir tillbakablickande. De strukturer som väljs representeras av funktions-, matris- och divisionsstrukturen samt koncernen, den sistnämnda benämd det 'bolagiserade' företaget i empirisk språkdräkt. Övergångarna mellan dessa strukturer utgör samtidigt de tre organisatoriska steg som tas mot koncernformen.

4.5.1 Tre organisatoriska utvecklingssteg.

Under de senaste 15 åren hade 'Företaget' omorganiserats ett flertal gånger. Syftet med dessa förändringar var att anpassa dess struktur till förändrade, interna såväl som externa, förutsättningar för verksamheten. En kraftig tillväxt inom 'Företagets' huvudsakliga område, liksom en framgångsrik utveckling av kunskaper inom ett antal högteknologiska produkter, utgjorde en övergripande förklaring till koncernens behov av att regelbundet förändra övervakningsstrukturen.

Sökandet efter en fungerande struktur kan ses som en stegvis anpassningsprocess. Det *första* steget togs när den ryktbare VD:n, som initierade den framgångsrika etableringen av 'Företagets' kärnprodukt, gick i pension. Då var 'Företaget' i huvudsak funktionsorganiserat samtidigt som strukturen var kompletterad med ett mindre antal så kallade 'produktcentra.' I dessa låg ett samlat affärsansvar för några specifika områden av verksamheten.

Vid VD:ns pensionering ersatte en företagsmatris i tre dimensioner den funktionella strukturen som präglat 'Företaget' under uppbyggnadsperioden. Samtidigt skulle ett funktionellt, ett geografiskt och ett produktområdesansvar koordineras på huvudkontorsnivå i vad som bland de anställda sedermera döptes till 'stor-matrisen.' Det funktionella kunskapsspecialiserade ansvaret upprätthölls i denna matris av ett antal vice verkställande stabsdirektörer. Produktlinjeansvaret bars av nyutnämnda divisionschefer och marknadsområdesansvaret av de många utländska dotterbolagens verkställande direktörer.

Vid den *andra* omorganisationen försökte ledningen divisionalisera matrisorganisation genom att tilldela betydelsefulla lokala vinstcentra divisionsstatus. Samtidigt reducerades, rent formellt stabschefernas befogenheter över divisionscheferna. Trots divisionaliseringen skulle cheferna för de utländska dotterbolagen fortsätta att rapportera direkt till moderbolagets huvudkontor. Divisionernas potentiella autonomi hotades fortfarande av att gemensamma kostnader även fortsättningsvis skulle fördelas med hjälp av relativt grova tumregler. Divisionerna påfördes därigenom ansvar för kostnader som de själva varken hade möjlighet att kontrollera eller påverka. Möjligheten att spela en självständig företagsroll inom ramen för storföretagets paraplyorganisation var därmed begränsad.

Strax innan bytet av majoritetsägare ägde rum tog 'Företagets' dåvarande ledning intitiativ till ett *tredje* steg i organisationsutvecklingen. Man beslutade att särskilja varje division från moderbolaget och genomföra vad man benämnde en '*bolagisering*' inom 'Företaget.' En juridisk uppdelning mellan divisionernas affärsresurser och huvudkontorets befogenheter skulle uppnås genom att divisionernas tillgångar överfördes till nybildade aktiebolag, samtliga helägda av moderbolaget. Inom moderbolaget skulle därefter endast ett mindre huvudkontor återfinnas.

Efter det att den nya majoritetsägaren hade förändrat sammansättningen på moderbolagets styrelse samt utsett en ny ordförande fortsatte den skisserade omorganisationen, men enligt berörda aktörer med utökad intensitet.

De första två organisationsstegen påverkade inte kvoten mellan centralt och lokalt antal anställda i 'Företaget.' Dessa resursmässiga obalanser kom till uttryck i form av ett växande huvudkontor. Samtidigt som man försökte stimulera lokala inititativ utfärdades centrala direktiv till enheterna. Först i och med det tredje organisationssteget kom kvoten mellan lokalt och centralt engagerad personal att kraftigt reduceras.

År:	-16	-13	-12	-9	-8	-7	-1	+1
VD:	A	B	B	B	B	C	D	E
Struktur:	Funktion		Matris		Division		Koncern	
Organisatinssteg nr:		I		II		III		
Kvot antal i ledning och anställda	5.5%	4.8%	5.1%	5.2%	5.8%	5.8%	2.0%	1.0%

Figur 22. En översikt av tre organisatoriska steg i 'Företaget

I jämförelse med den ursprungliga funktionsorganisationen bidrog istället den första organisationsansatsen till att begränsa den enskildes handlingsutrymme. En chef för ett utländskt dotterföretag jämförde den självständighet han upplevt under den tid då 'Företaget' var funktionellt organiserat med den anda som präglade divisionsstrukturen:

> *Under de tidiga tillväxtåren kunde Du, om VD:n litade på Dig, stadigt öka Ditt handlingsutrymme. Vi upplevde väldigt stor frihet i dessa dagar. När jag sedan återvände till 'Företaget' tio år senare (och avdelningarna kallades divisioner) hade allt detta försvunnit. En stor byråkrati var installerad och det var nästan omöjligt att finna någon som tog ansvar för sina handlingar.*

Utnämnandet av tre vice verkställande direktörer, alla med stabsansvar, bidrog till att stärka huvudkontorets övervakningskapacitet av linjechefer. Divisionaliseringen, som skulle föra ned ansvar för affärsbeslut till lägre chefsnivåer, tolkades istället bland berörda chefer som en förstärkning av ett befintligt centralt ansvar för affärsaktiviteterna i koncernen. Nyutnämnda divisionschefer valde då att abdikera från sitt resultatansvar

till förmån för huvudkontorets stabsexperter. Försöket att införa den första divisionaliserade strukturen kommenterades av en de berörda divisionscheferna:

> *Den så kallade divisionsorganisationen var en ren kvasi-företeelse, där 500 personer vid huvudkontoret fungerade som stab till ägaren. Inget reellt beslutsinflytande var decentraliserat, istället vidgades kontrollspannet ytterligare mellan huvudkontoret och verksamheten.*

Den nyutnämnde koncernchefen följde vid denna tidpunkt processen i gränslandet mellan att vara konkurrent och partner till koncernen, i ett delägd bolag. Han rekapitulerar skeendet:

> *Den dåvarande koncernledningen jämförde sin organisation med affärskollegor och såg sig nödgade att decentralisera. Från en i och för sig rimlig analys drog man felaktiga slutsatser och centraliserade istället ledningsresurserna. Det fundamentala misstaget var att den dåvarande strukturen fick människor att tro att någon annan än de själva hade ansvaret för affärsbesluten.*

En annan konsekvens av huvudkontorets expansion berörde kapaciteten att genomföra företagsförvärv. Just det faktum att sådan kompetens byggts upp bland huvudkontorets personal ansågs påverka linjeansvariga att agera i egen sak. Dessa stödde följaktligen alla typer av förvärv inom det egna området, så länge den lokala ledningen inte behövde ansvara för förvärvets finansiella konsekvenser. Huvudkontoret var inte heller organiserat så att värdefull information från marknadsorganisationen slussades vidare uppåt i hierarkin vid enskilda förvärvsbeslut. En erfaren utländsk dotterbolagschef kommenterade tillvägagångssättet vid en av koncernens större företagsförvärv:

> *Tag förvärvet av företaget F. Jag hade själv varit bolagschef i det land F hade sitt säte. Vi konkurrerade nästan ihjäl dem och visste att det var ett 'lik' som kom in i koncernen. Idag hade jag kunnat ta första plan hem och informerat koncernledningen. Det var en omöjlighet på den tiden.*

Ett annat skäl till misslyckandet av det första divisionaliseringsförsöket hängde samman med den dåvarande VD:ns pensionering. Denne ville inte låsa sin efterträdare till en viss organisationsmodell. VD-successionen skulle istället även innefatta möjligheten att förändra koncernens organisation i enlighet med den nye VD:ns egna intentioner. Att skapa en ny struktur alltför nära inpå pensioneringen var därför inte aktuellt för den

avgående VD:n, även om han inledningsvis deltog i analysen inför det tredje stegets organisation. En medlem av företagsledningen menade dessutom att organisationens flexibilitet vid denna tidpunkt var hämmad av dess framgångar. Traditionellt sett hade man vant sig vid en centraliserad beslutsapparat och ledningen vågade inte utnyttja alla tillgängliga metoder för att genomdriva en drastisk decentralisering. Risken var överväldigande, att detta skulle skapa osäkerhet bland medarbetarna.

Det tredje steget, att bolagisera 'Företaget,' initierades och utarbetades omedelbart innan ägarfamiljen förlorade kontrollen över 'Företaget.' Genomförandet skedde emellertid under överseende av den styrelse, som den nye majoritetsägaren tillsatte. Förändringen implementerades således av medlemmar av den tidigare företagsledningen men under ledning av 'Företagets' nye styrelseordförande och koncernchef. Flera medarbetare tvivlade på att den tidigare ägaren skulle ha accepterat det djup och den hastighet med vilken denna omorganisation sedan skedde. Ägarbytets påverkan på förutsättningarna för organisationsförändringen följde de banor en ledamot av styrelse respektive koncernledningen gav uttryck för:

> *Utan en ägarförändring, skulle denna omorganisation ha berört färre organisatoriska nivåer och endast påverkat de övre skikten av hierarkin. Den tidigare företagsledningen, liksom styrelsen, insåg behovet av en omorganisation, men eftersom deras förslag växt fram under den tidigare ägarregimen fanns misstankar om att det fanns andra intentioner bakom förslaget.*
>
> *Som företagsledare är det svårt att med trovärdighet först förespråka och leda en centraliserad struktur, sedan plötsligt en decentraliserad verksamhet. Därför gissar jag att det var nödvändigt för styrelsen att genomföra ännu ett VD-skifte. Folk i 'Företaget' skulle inte ha slutit upp på samma sätt bakom idén om lokalt ansvar och självständighet om man trott att det var den tidigare ägarens intentioner som nu genomfördes.*

Det var inte enbart denna VD-rekrytering, som kom att påverka valet av övervakningsstruktur. Även en extern chefsrekrytering kom att spela en viktig roll i valet av ny struktur. Det var paradoxalt nog en av de nyutnämnda vice VD:arna som tog initiativet till ett alternativ till den mindre lyckade divisionsorganisationen. Denne person hade varit med och genomfört liknande aktiviteter i flera andra svenska storföretag och ledde därför själva analysarbetet tillsammans med både avgående VD och sedermera även med dennes tillfällige efterträdare. Själva idén att skapa en holdingbolagsstruktur på huvudkontoret uppstod när man diskuterade hur vissa centrala servicefunktioner skulle kunna kopplas närmare de effektivitetskrav den externa varumarknaden ställde.

Analysen ledde därefter till en granskning av möjligheten att låta hela 'Företaget' sträva mot vad man kallade "en fördjupad marknadsorientering." En stabschef som aktivt deltog i analysarbetet kring den nya strukturen motiverar valet:

> *Vi önskade att marknadskrafterna skulle komma in starkare på alla nivåer i den framtida organisationen. På så vis skulle man i organisationen kunna erbjudas både interna och externa alternativ.*

En annan viktig, men kollektiv grupp av aktörer, var i detta skede 'Företagets' mest framgångsrika division 'Teknik.' Divisionsledningen i Teknik var en stark förespråkare för en verklig decentralisering i termer av självständighet och kontroll över sin viktigaste resurs: den utländska marknadsorganisationen. Tekniks ledning ville också uppnå en aktiebolagsrättslig status, för att med den legala strukturen som stöd kraftfullt kunna åberopa rätten att få kontrollera användningen av egna vinster under löpande verksamhetsår.

Inför bolagiseringen var koncernledningen medveten om möjligheten att utnyttja den existerande krisstämningen i organisationen. Denna stämning förstärktes av ägarskiftet som rättfärdigade mer radikala förändringar än vad som annars skulle varit möjliga. Någon sådan förändringsberedskap hade inte funnits vid de båda tidigare organisationsförändringarna. En central medlem av koncernstaben kommenterade utnyttjandet av den svaga ekonomin i 'Företaget' i samband med organisationsförändringen:

> *Det var nödvändigt för oss att utnyttja den fördel som låg i den existerande krismedvetenheten för att förändra folks sätt att tänka och handla.*

En sidoeffekt av 'bolagiseringen' var begränsningen av den tidigare koncerngemensamma anställningstryggheten. Samtliga anställningskontrakt överfördes till det dotterbolag där personalen hade sin syssla. Den tidigare koncerngemensamma turordningen för anställda kom därmed att upphöra. Anställda exponerades nu mer påtagligt av effekterna av produktmarknadernas konkurrenskraft, vilket var en avsedd sidoeffekt av koncernbildningen. Chefer och anställda skulle bli medvetna om betydelsen av att handla så att det egna dotterbolagets marknadsställning inte hotades. En ledamot av koncernstyrelsen underströk behovet av en organisation som kombinerade ansvar och incitamentsstruktur:

Nyckeln är att kombinera ägande och ansvar. Reellt ansvar kan endast uppnås om Du förväntas absorbera kapitalkonsekvenserna av ett affärsbeslut. Legal ägarstruktur inom koncernens ram relaterar just kapitaleffekter till det enskilda beslutet.

4.5.2 Ett moderbolagsperspektiv.[1]

Den tidigare topporganisationen i koncernen, vilken innehöll en central stab på fler än 500 personer reducerades nu till mindre än 50 personer. Dess främsta roll var att som moderbolagets representanter agera i nationella och internationella produktbolags styrelser. Koncernchefen eller dennes ställföreträdare utgjorde styrelseordförande i de flesta dotterbolagen. Koncernchefen agerade t.ex. ordförande i merparten av de nybildade svenska produktbolagen, samtidigt som han var styrelseordförande i ett mindre antal utländska holdingbolag. Dennes ställföreträdare kompletterade med att representera koncernintresset i ytterligare ett antal utländska dotterföretag samt i några av de inhemska service- och handelsbolagen.

I tankarna bakom den nya strukturen betonades dotterbolagsstyrelserna, som den främsta arenan för koordinering. Därigenom uppstod hierarkier av kontrollrelationer mellan aktiebolagsstyrelser och verkställande direktörer rakt i genom hela koncernen. Den tidigare ägarfamiljen hade haft personliga band till vissa av 'Företagets' verkställande direktörer liksom med chefer längre ned i hierarkin. Dessa relationer hade både kortslutit den tidigare styrelsens möjligheter att upprätthålla en formell kontroll längre

---

[1] Arbetsdelningen mellan moder- och dotterbolag kan efter den tredje omorganisationen beskrivas enligt nedan:

JURIDISK ENHET	*ADMINISTRATIV ENHET*	*UPPGIFTER*
Moderbolag och industriellt holdingbolag.	Koncernledningens huvudkontor.	Chefsrekrytering Investeringsbank - insamla utdelning - absorbera likviditet Legal beslutssäkerhet Informationssäkerhet
Helägda dotterbolag med aktiebolag och VD-status.	Affärsområdesansvariga produktavgränsade enheter	Utvecklingsstrategi Övervaka utländska marknadsbolag Kompletta företagsuppgifter
Utländska finansiella holdingbolag	Landavgränsad gemensam enhet.	Skattesyfte Ge sidoinformation till koncernchef Bevaka varunamn och image lokalt Dela lokala resurser

ned i organisationen och motverkat en fungerande lokal styrelsefunktion i koncernen. Flera av dotterbolagscheferna menade att koncernensstyrelsen liksom dess ordförande främst skapade en stark relation till moderbolagets ledning. Därmed lämnades i högre utsträckning än tidigare kontrollen av det egna företaget i händerna på moderbolagets ledning.

Dotterbolagscheferna betraktade styrelseordförandens (dvs 'Företagets' koncernchef) förhållningssätt gentemot dem (i rollen som moderbolagets representant) som likvärdig den relation moderbolagets styrelse och dess ordförande upprätthöll gentemot honom. Rollen av ett allvetande huvudkontor som ett verktyg för att koordinera divisionsaktiviteter ersattes nu med en mer specifikt övervakande roll. Detta förstärktes genom bolagiseringen, vilken formade en legal aktierelation mellan koncernledningen och operativt ansvariga bolagschefer med nyvunnen VD-status. Koncernchefen noterade:

> *Jag tror på att man skall utkräva VD-ansvar från en styrelse istället för från staber på ett huvudkontor. Då tvingas cheferna agera istället för att skicka rapporter uppåt i företagshierarkin.*

Ledningsorganisationen inom koncernens moderbolag (internt benämnt 'holdingbolag') representerade ett antal specifika funktioner. En fungerande finansiell redovisning och kontrollfunktion sågs som en nödvändighet. Så länge som man önskade vara ett välrenommerat börsnoterat företag med möjlighet att utnyttja den externa riskkapitalmarknadens finansiering ansågs även en central finansstab vara oundviklig. Vidare skapades en intern-banksfunktion för att dra fördelar av internt, men asymmetriskt genererade kassaflöden till olika vinstcentra i koncernen. Genom moderbolagets förmåga att absorbera, internt avräkna och återföra betalningsströmmarna mellan olika dotterbolag kunde dessa erbjudas finansiellt kapital till tre fjärdedelar av kostnaden på de externa kapitalmarknaderna. Samtidigt säkerställdes en organisatorisk länk mellan dotterbolagens utdelningsflöden (till moderbolaget) och koncernens utdelningskrav från aktieägarna. Finansfunktion var dock nära relaterad till vad man benämnde 'investmentbankideén', dvs förmågan att koppla kvalitativ industriell och kvantitativ finansiell logik till koncernens kapitalallokering. Koncernchefen förklarade den finansiella och organisatoriska logik, vilken han menade låg bakom skapandet av denna centrala bankfunktion:

Vi kallar oss för en bank här i 'Holdingbolaget' men vi kan inte agera som en typisk affärsbank och endast titta på redovisningssiffrorna i efterhand. Vi måste även förstå och kunna uttolka innebörden bakom dessa siffror. Låt oss kalla oss för en slags 'industriell investmentbank', den typ av bankfunktion som vanliga banker inte längre tillåts utföra.

4.5.3 Ett dotterbolagsperspektiv.

Den nya organisationen, vilken slutfördes av den nye ordföranden och koncernchefen, framstod i det lokala perspektivet något annorlunda i jämförelse med tidigare skisser. Den framgångsrika divisionen Tekniks aktiviteter bröts upp i tre självständiga dotterbolag, istället för att behandlas som tre produktdivisioner inom ramen för ett dotterbolag. Härigenom underströks ytterligare det lokala ansvaret i koncernen, då Teknik både hade högsta lönsamhet och var av central strategisk betydelse för koncernens affärsportfölj.

Produktbolagen tilldelades även sådan status att de kunde agera så likt ett fristående företag som möjligt. Bolagiseringen skapade fler VD-positioner i företagsledningshierarkin och tidigare divisionschefer utnämndes till verkställande direktörer. Den lokala styrelsen gavs en strategisk funktion. Samtidigt relaterades strategiprocessen till moderbolaget via en eller två medlemmar av koncernledningen, där någon av dessa agerade som 'arbetande styrelseordförande.' Ingen av dotterbolagsdirektörerna var representerad i systerbolagens styrelser. Tvärkontakter uppmuntrades dock genom möten arrangerade av moderbolaget. Här utbyttes främst information av gemensamt intresse för deltagarna. Koncernen formaliserade emellertid inte chefsrelationerna över produktbolagsgränserna. Koncernchefen menade att det fanns uppdämda behov att skapa nya interaktionsvägar inom koncernen, som alternativ till de rådande patriarkaliska och hierarkiska relationerna.

Mitt första uppdrag i den här koncernen var att bryta ner den gamla företagskulturens traditionsbundna relationer mellan folk. På detta sätt kunde jag hjälpa de nya bolagscheferna att skapa sina egna 'kulturer' och sätt att interagera.

Liknande värderingar uttrycktes från styrelseordförandens sida:

Vad är koncernkultur för något ? Vi kan inte ha gemensamma föreställningar om saker och ting i en hel koncern. Det förlamar folks handlande. Vi måste istället se till att dotterbolag Y har en Y-kultur och dotterbolag X har sin X-kultur.

I de nybildade produktbolagen upplevdes behov av egna internt anpassade strukturer. Vissa innehöll hierarkier av över- och underordnade vinstcentra, medan det i andra bolag fanns funktionella chefer som direktrapporterade till produktbolagets VD. Variationen mellan döttrarna var stor och koncernchefen underströk behovet av ytterligare ekonomisk avgränsning av affärsaktiviteter inom varje dotterbolag.

Koordinering och tillvaratagande av samordningsfördelar vid produktutveckling och forskning, utformning av produktionsteknologi liksom ren tillverkning låg nu i händerna på varje enskild bolags-VD. Minskat beroende mellan moder- och dotterbolagen, liksom upplösning av onödiga inbördes bindningar mellan dotterbolagen, ledde till lokalt ansvar för vissa egna forskningsprogram. Från denna strukturella plattform genomfördes sedan en integration framåt genom produktbolagens övertagande av kontrollen över de internationella operationerna. De större utländska dotterbolagen produktuppdelades och rapporterade till respektive svenska produktbolag istället för som tidigare till moderbolaget. Detta steg att strukturellt inordna merparten av de utländska aktiviteterna i den nya dotterbolagsorganisationen, ansågs vara den mest omvälvande delen i omorganisationen, då det var utomlands merparten av koncernens anställda befann sig. Det var också därifrån huvuddelen av koncernens intäkter och vinster kom. Bolagschefen för produktbolaget Kärnan uttryckte sin tillfredställelse med att man nu hade givits möjligheter att påverka en av koncernens viktigaste resurser:

Integrationen av våra internationella dotterbolag var den viktigaste förändringen vid bolagiseringen. Nu har vi kontroll över våra egna dotterbolag på de mest väsentliga marknaderna. Cheferna rapporterar till oss, vi sätter deras löner, rekryterar dem och fyller upp deras produktportfölj.

En dotterbolagschef ansåg från sitt internationella perspektiv att den nya relationen mellan produktbolagens och deras egna dotterbolag i olika länder skulle komma att initiera informella kontakter över landsgränser inom specifika produktområden:

Produktcheferna i olika länder kommer med den nya strukturen att interagera och utbyta erfarenheter med varandra istället för med systrarna i samma land. Detta har - med visst stöd hemifrån - startat en rad teknologiska utvecklingsdiskussioner inom nya nätverk, ibland både tillsammans med kunder och kollegor i andra länder.

I den tidigare matrisorganisationen utgjorde den internationella dimensionen en av tre centrala kriterier för ansvarsfördelning. Vart och ett av de sju svenska produktbolagen övertog nu ansvaret för sin del av de större utländska dotterbolagen. Vissa geografiska områden var dock för små för att stödja en uppdelning mellan produktbolagen. Där innefattade det landgemensamma ansvaret gemensamt agerade vad gällde skatter, varumärken, patent och juridiska spörsmål. Liksom koncernchefen argumenterade styrelseordföranden i moderbolaget för att risken för en koncernupplösning efter de förhållandevis genomgripande strukturförändringarna ändå var negligerbar:

Fortfarande kommer en stor del av de internationella resurserna att delas mellan dotterbolagen i ett land. Dessa stora resurser är nödvändiga för ledningen att koordinera.

Den strukturella autonomin underströks inte minst av den integration av utländska transaktioner som skedde inom ramen för de nya produktbolagen. Därmed trefaldigades i ett steg antalet lokalt kontrollerade transaktioner, vilka sågs som den verkliga värdemätaren på graden av decentralisering i koncernen. I tidigare strukturer hade detta internationella utbyte kontrollerats direkt av huvudkontoret. Bolagschefen för 'Teknik', som hade erfarenhet av den tidigare strukturen, konstaterade:

Erfarna chefer i kombination med en ny struktur skapade mängder av aktivitet och handling.

I jämförelse med den tidigare divisionsstrukturen, lokaliserades den finansiella kontrollen till dotterbolagens styrelse där avrapportering skedde. Huvudkontorets finansiella kontrollapparat kunde därför bantas ned från det omfång den haft under den inledande divisionaliserade perioden och istället utlokaliseras på enheterna. Det var via moderbolagets representanters personliga försorg, som informationen samtidigt återfördes till koncernnivå, inte längre via en formell administrativ rapportering.

4.6 Analys av övervakningsstrukturens utformning.

Denna analys koncentreras mot redogörelsen över 'Företagets' övergång från en traditionell funktionell övervakningsstruktur till storföretagets koncernorganisation.

En inledande förutsättning för och förklaring till 'Företagets' val av övervakningsstruktur är prägeln av komplementaritet mellan olika strukturval. Detta skapar i sin tur additativa kvaliteter vid omorganisationen. Vid införande av en ny övervakningsstruktur ersätts följaktligen inte tidigare strukturer utan dessa skjuts istället längre ned i företagshierarkin. När funktionsorganisationens specialistorientering inte når till huvudkontorsnivån kan dock dess principer fortfarande gälla på den lägre divisionsnivån i 'Företaget.' På liknande sätt utnyttjar koncernen divisionsstrukturens utpräglade affärsorientering. På 'Företagets' översta ledningsnivå kan en ny övervakningsstruktur utgöra tidigare strukturers substitut, medan strukturerna uppvisar gradvis ökande komplementaritet med stigande hierarkiskt avstånd från ledningsnivån. På den lägsta organisatoriska nivån i koncernen, arbetsorganisationen, blir strukturerna istället rena komplement till varandra.

En viktig bakomliggande förklaring till övervakningsstrukturernas komplementaritet var (i det tjugoåriga perspektiv vilket präglat beskrivningen) 'Företagets' växande storlek och starka expansion på de internationella marknaderna. Denna utländska tillväxt i kombination med en oförändrad och intakt hemmaorganisation innebar en exponentiell ökning av antalet interaktioner mellan utlandsverksamheten och huvudkontoret. Detta tvingade i sin tur fram en förändring i sättet att organisera övervakningen av de internationella utbytena.

Graden av komplementaritet mellan strukturer liksom historisk tillväxt i storlek, och med detta tilltagande internationell koordineringskomplexitet utgör en övergripande förklaringsfaktor. Denna fångar emellertid ej upp starkare, och mer situationsunika förklaringar till 'Företagets' organisatoriska handlande.

När det gällde valet av struktur agerade den nye majoritetsägaren i högsta grad indirekt. Denne påskyndade valet och fördjupade dess effekter. Själva ägarskiftet skapade en förändringsberedskap och krismentalitet i organisationen, vilken i sig underlättade den

organisatoriska anpassningen. Huvudägarens roll var således att påverka valets förutsättningar genom att sanktionera beslutet, skapa förändringsinsikt samt legitimera och inspirera till en anpassning mot en i näringslivet vedertagen struktur för stora företag. Skeendet kan summeras med hjälp av nedanstående tre sekvenser:

	Sökande efter legitimitet	Anpassning genom imitation	Utnyttjande av intern reproduktion
Syfte:	Osäkerhets-reduktion	Snabbhet	Överförings-effektivitet
Externa aktörer:	Ägare, Kapital-marknadsaktörer	Ägare, Konkurrenter	–
Interna aktörer:	'Teknikbolaget' Vice VD	'Servicebolaget'	Samtliga Produktbolag

Figur 23. Tre parallella rationaliteter vid val av övervakningsstruktur.

Sökandet efter *legitimitet* var ett icke oväsentlig inslag i organisationsvalet. Hos flera personer i företagsledningen, liksom bland de externa ägargrupperna i 'Företaget' uttrycktes stark oro för att den dåvarande strukturen var 'omodern' och följaktligen borde förändras. Beskrivningar av 'Företagets' organisation i termer som 'patriarkalisk' eller 'centraliserad' gick samtidigt stick i stäv med de värderingar, vilka härskade om god företagsorganisation. Flera aktörer uttryckte även spontan förvåning över att 'Företaget' hade en av de mest ålderdomliga strukturer i landet. Bland konkurrenter var denna uppfattning förhärskande, men sedan en tid även delad av fackliga företagsbedömmare.

Denna inledande fas av organisationsvalet kan ses som en organisatorisk sammansättningsprocess där 'Företaget' delvis anpassat sig till legitimerade lösningar i omvärlden. Företagets lönsamhet och skötsel stod inte i rimlig proportion till de historiskt baserade förväntningar om framtiden, som bland annat aktiemarknaden hade på 'Företaget.' Uppfattningen var vidare spridd bland delar av det ägarmässiga nätverk, vilket centrala delar av det industriella företagsverksamheten i Sverige ingår i. Den nye majoritetsägaren 'Bolaget' skapade genom sitt eget handlande möjlighet att forma nya förväntningar om 'Företagets' potentiella effektivitet bland andra ägare. Dessa aktieägare valde

i sin tur att 'ansluta' sig till 'Bolagets' lösningar. En av flera sådana dellösningar var att tillsätta en ordförande med beprövad erfarenhet av verksamheten och erkänd duglighet inom näringslivet.

En individuell och en organisatorisk aktör synes också ha spelat en viss roll vid skapandet av den nya strukturen. Den nye externrekryterade vice VD:n utgjorde en sådan inflytandekälla. Denne uppfattades såsom en auktoritet inom området i kraft av sin praktiska erfarenhet av liknande förändringar. Erfarenheten hämtades från organisationer man internt upplevde som *'förebilder'* i detta avseende. Genom att personligen representera och legitimera en viss, framgångsrik struktur och bära med sig denna till 'Företaget' liknande hans roll den externa konsultens. Stabschefen reducerade, genom sin erfarenhet även den osäkerhet 'Företaget' konfronterades med inför organisationsvalet. Osäkerheten minskades ytterligare när den interimistiske VD:n, tillsammans med styrelseordföranden, verkställde bolagiseringens första fas under den nya ägarregimen.

Den framgångsrika enheten Teknik var likaså en av de tydligare organisatoriska källorna till de inledande stegen i organisationsanpassningen. Enheten agerade i egenintresse för att befästa det egna handlingsutrymmet och förfoganderätten över sina interna överskott. Teknik hade vidare utgjort plantskola till flera av 'Företagets' nuvarande chefer och hade därför ett väl utbyggt kontaktnät på ledningsnivå i 'Företaget.'

Själva anpassningen till andra företags organisationsval skedde i form av *imitations-aktiviteter* där 'Företaget' strävade mot att anamma strukturer, vilka uppfattades som framgångsrika i det omgivande och näraliggande näringslivet. Denna anpassning präglas både av ett spontant och ett logiskt sökande efter intryck och erfarenheter från kollegors, konkurrenters och majoritetsägares organisationsval. 'Företaget' hade exempelvis ägarintresse i ett bolag konkurrerande till det egna produktbolaget 'Teknik', liksom ett långsiktigt marknadsavtal med en partner till produktbolaget 'Snurr.' Med dessa relationer följde bland annat insikten om att kontraktspartnen sedan en tid lämnat 'Företagets' typ av övervakningsstruktur och övergått till snarlika 'bolagiserade' strukturer.

När väl ägarskiftets inledande ledningsbyte skett ålades den nya ledningen att initera, föreslå och införa en fungerande organisation för 'Företaget.' Själva styrkan i affärs-

orienteringen, dvs graden av resultatenhetsuppdelning, inspirerades dock till viss mån av huvudägarens egen struktur, vilken betraktades såsom en av landets mest resultatorienterade. 'Företaget' sökte vidare efterlikna och lära av andra företags organisationserfarenhet för att kunna tillgodogöra sig nya men ändå beprövade och fungerande strukturer i näringslivet, och utan att själv behöva drabbas av dyrbara läreffekter. I andra termer agerade flertalet av dessa omgivande företag såsom organisatoriska 'förebilder' i sökandet efter nya övervakningsstrukturer.

De externa inslagen synes dominera imitationsaktiviteterna, men den inledande analysen från staben utgjorde en kompletterande intern inspirationskälla. Initativet togs i och med sökandet efter mer marknadsinriktade lösningar i utbytet av servicetjänster mellan 'Företagets' lokala enheter. Ett första internt embryo till en juridisk ledningsstruktur för de enskilda affärsenheter uppstod med denna händelse. De grundläggande principerna kom sedermera att kopieras av övriga produktbolag.

Den ovan redovisade imitationsprocessen sökte ledningen *reproducera* på lägre nivåer i 'Företaget.' Bolagiseringen omfattade inledningsvis en central enhet (huvudkontoret) och sju inhemska produktområden. Upprepningen av strukturen på lägre nivåer omfattade åtskilliga av produktbolagens enskilda internationella affärsområden. Den avgörande effektivitetspotentialen synes därigenom ha återfunnits i initierandet av denna 'reproducerande andra organisationsvåg', där dotterbolagschefer själva åstadkom en ny intern effektivitetsmätningsstruktur, inte minst visavi de utländska dotterbolagen. Dessa delades upp i semi-autonoma legala enheter vars strategiska utveckling utformades av respektive produktbolag. 'Företagets' moderbolag uppmanade samtliga produktbolagschefer att själva skapa en organisation inom sina respektive enheter, vilka liknade de relationer moderbolaget byggt upp gentemot produktbolagsledningarna.

De dotterbolag som inte förmådde att bryta upp sina aktiviteter i mer särskiljbara enheter synes ha utsatts för ökad koncernledningsbevakning (jfr kapitel 5), medan de som själva genomfört denna uppbrytning gavs större handlingsutrymme uppåt i koncernrelationen. Uppdelningen av arbetsuppgifterna inom varje subenhet var emellertid olika framgångsrik i produktbolagen och påkallade i vissa fall koncernledningens uppmärksamhet och korrigeringar.

I figuren nedan sammanfattas diskussionen. Valet mellan olika strukturer skedde utifrån behov av intern och extern acceptans och legitimitet. Den konkreta utformningen grundades främst på imiterande anpassningsprocesser, vilka gynnade snabbhet i genomförandet. Det var externt framgångsrika (och legitima) organisatoriska aktörer som stod förebild. Effektivitetspotentialen i strukturens låg emellertid inte primärt i den imiterande processen gentemot omvärlden. Reduktion av övervakningskostnaderna i koncernen måste främst genereras genom koncernledningens krav på produktbolagen att själva reproducera moderbolagets egen övervakningsstruktur inom sina ansvarsområden.

	Sökande efter legitimitet	Anpassning genom imitation	Utnyttjande av intern reproduktion
Syfte:	Osäkerhets-reduktion	Snabbhet	Överförings-effektivitet
Resultat:	Val av koncern-struktur	Utformning av koncernen	Återskapande på bolagsnivå

Figur 24. Valet av övervakningsstruktur i 'Företaget'

Riskerna med en dylik imitationsstrategi är låg generalitet i den valda strukturens reproduktionsförmåga. Ett företag riskerar med en sådan strategi att den egna organisationen förblir föråldrad i förhållande till konkurrerande företag som är skickligare på att anpassa sig till organisationsinnovationer.

En snar anpassning till en tidigare beprövad struktur kunde dock påskynda förändringen i 'Företaget' och snabbare skapa säkerhet i handlingsbetingelserna. I exemplet framkommer med skärpa att den unika variationen i 'Företagets' verksamhet inte syftade till att avspeglas i valet av övervakningsstruktur.

Problemet kan analyseras utifrån tesen att företagsledningen alltid tenderar att söka bibehålla ett handlingsutrymme visavi de egna ägarna och dess representanter i styrelsen. En bolagsbildning har då flera förklaringar och effekter, vilka delvis tenderar att vävas samman och interagera. Genom skapandet av en juridisk nivå mellan koncernledning och divisionsledningar återskapar koncernledningen den egna över-

ordnade juridiska relation mot sin närmast underordande nivå. Resonemanget kan sammanfattas på följande vis:

- Koncernbildning ger toppledningen en rumslig och legal arena, som kan utnyttjas till att under löpande verksamhetsperioder öka det egna handlingsutrymmet på de kontrollerande ägargruppernas bekostnad. Samtidigt uppfyller man lägre företagsledningsnivåers krav på överenstämmelse mellan ansvar och befogenheter genom att erbjuda striktare utvärderingsformer och mindre osäkerhet i koncernens interna kontrollapparat. Förhållandet är dock möjligt att acceptera från ägargruppernas sida, då koncernledningen i och med denna strukturella åtgärd kommer att förstärka och internalisera ägarnas effektivitetskrav längre ned i organisationen. Koncerledningen tenderar med andra ord att i relationen till underordnade förstärka de utvärderingskriterier man själv utsätts för. På så vis kan en bolagisering ha ägarmässigt dysfunktionella inslag samtidigt som den uppfyller ägarmässiga effektivitetskrav.

5. Aktivering av kontrollmekanismer.

Vid studier av den inre organisationen vid ett av USA:s största företag, inledde författaren den avslutande intervjun med den verkställande direktören på följande sätt:

'Herr VD, min slutsats är att Ni inte leder denna verksamhet!'

Efter att ha givit honom tillfälle till återhämtning fortsatte författaren: 'Istället har Ni skapat en organisation där de marknader där företaget köper och säljer 'leder' de skilda divisionerna.' ... Efter att ha reflekterat en stund replikerade han: 'Det är riktigt'.[1]

I det kommande kapitlet behandlas ytterligare en dimension av den 'inre kontrollänkens' egenskaper. Medan jag i föregående kapitel sökte utveckla övervakningsstrukturen, kombinerar beskrivningen i detta kapitel organisationsformens strukturella och aktivitetsinriktade dimensioner.

Utgångspunkten för den kommande framställningen är att övervakningsstrukturen (jfr kapitel 4) inte separat kan förklara den inre länkens kontrollegenskaper. Dessa är även förknippade med hur ledningen nyttjar den interna strukturen i samspel med sin egen personliga övervakningsförmåga och kompetens liksom med den kontrollstrategi man väljer (jfr kapitel 6).

---

[1] Heflebower (1960:7) *'Observations on decentralization in large enterprises'* "[S]tudying the internal organization of one of America's largest corporation, the author opened the final interview with the President as follows: 'Mr President, I have concluded that you do not manage this business !' After giving him a moment to recover, the author continued, 'Instead you have set up an organization whereby the markets in which the company buys and sells 'manage' the various divisions.'...After a moment's reflection, he replied, 'That is about right.'"

I kapitlet operationaliseras begreppet *kontrollmekanism*[2] med hjälp av tre konkreta informationsbärare: pris, regel och praxis. Informationsbärarna är valda så att de tillsammans skall fånga upp största möjliga flöde av handlingsinformation i ett företag. Självfallet förekommer även andra slags informationsbärare i företag. Flera av dessa synes dock dominera andra institutionella miljöer än företaget. I vänkretsen finner vi exempelvis ofta 'personlighet' som grundläggande informationsbärare och i familjeklanen 'genen' medan informationsutbytet i den politiska rörelsen anses vara präglad av 'ideologi'.[3]

Informationsbärare överför information till aktörer om önskade respektive oönskade handlingar. Mekanismerna syftar därmed till att samordna enskilda individers handlingar till ett samfällt agerande i organisationen[4]. Inbördes differentieras de så att en specialisering av informationsöverföring kan ske. När en kontrollmekanism aktiveras överförs handlingsinformation till aktören och ett 'kontrolltryck' uppstår. Skilda informationsbärare utgör därför centrala kontrollmekanismer i organisationen och kan utformas till ett handlingsinriktat komplement till organisationsformens övervakningsstruktur (jfr kapitel 4.)

Det är tre interna kontrollmekanismer, vilka främst förmår att generera ett sådant kontrolltryck mot aktörerna att utbyten dels sker så friktionsfritt som möjligt och dels kompenserar parterna i ett utbyte på ett riktigt sätt. De utgörs av pris, regel samt praxis. Varje enskild mekanism binds i sin tur mot en viss typ av informationslagrare eller 'minne' i organisationen. Priset återfinns främst i form av siffror. Regeln bärs i huvudsak av text och praxis lagras i form av etablerad, ofta underförstådd kunskap.

---

[2] Jämför begreppet struktur med mekanism. Normann (1969:32) *'På spaning efter en metodologi'* beskriver det sistnämnda på följande vis: "En mekanism är helt enkelt ett system som för vissa ändamål kan avgränsas och studeras som en helhet.... Mekanism anknyter till alla begreppen struktur, process, och funktion men går samtidigt utöver dem. Det är ett uttryck för struktur samtidigt som det indikerar att strukturen har processegenskaper.

[3] Se Sjöstrand (1985:177) *'Samhällsorganisation'* respektive Sjöstrand (1987:72) *'Organisationsteori'*

[4] Om självintresse bestämmer det egna handlandet innebär detta att utbyten endast sker i former, som garanterar individen en rimlig kompensation för nedlagda ansträngningar. Normen om ömsesidighet anses universell. Utan dess existens kan inte utbyten genomföras då man inte litar på varandra. Se bl.a Gouldner (1961) *'The norm of reciprocity'* samt Ouchi (1984:26) *'The M-form society'*

Mekanismerna är inbördes olika och anses kunna komplettera[5] varandra likväl som de kan utgöra varandras substitut. Vissa kombinationer av kontrollmekanismer synes dock vara positivt korrelerat med organisatorisk effektivitet. I varje situation tenderar emellertid en enskild mekanism att dominera och ge upphov till vissa specialiseringsvinster.[6] En struktur där endast en vinstorienterad chefsnivå föreligger (jfr U-formen) försvåras nyttjandet av pris som huvudsaklig informationsbärare för kapitalanvändning. Möjligheten att mäta avdelningsresultat är dessutom begränsat. Däremot tillåts en frekventare användning av regler som huvudsaklig informationsbärare. Sambandet mellan mål och medel är ju ofta tydligare i avdelningsorganisationen än i resultatenheten. I en orelaterad struktur är det svårt att skapa en gemensam ledningsrelation. Detta hindrar i sin tur uppkomsten av praxis som dominerande handlingsinformation. I relaterade verksamhetsformer kan en intern priskonkurrens balanseras mot gemensamma motiv till samarbete och strävan att utnyttja företagsgemensamma resurser. Vidare kan en dominans mot situationsspecificerad regelövervakning reduceras genom möjligheten till kvantitativ utvärdering av semiautonoma resultatenheter. Att bygga upp en överordnad 'praxis' kan emellertid, trots verksamhetsmässiga förutsättningar, vara mycket svårt då denna skall representera enskild handlingslogik i skärningspunkter mellan ett flertal kompetens- och marknadsområden i företaget.

> *Att balansera graden av samarbete och konkurrens i ett företag är en uppgift som inte kan lösas en gång för alla. Snarare, måste den styras över tiden. Ibland kan det vara alltför mycket samarbete i företaget, och det blir nödvändigt att öka inslaget av konkurrensstrukturer. Vid andra tillfällen kan det vara för mycket konkurrens, då kan det bli nödvändigt att öka användandet av samarbetsstrukturer.*[7]

---

[5] Ouchi (1984:30) *'The M-form society'*

[6] Butler (1983) *'Control of workflow in organization'* använder "Marknad, hierarki och klanparadigmet" vid empiriska test av organisatoriska övervaknings- och kontrollsystem. Han noterar att rutinisering (eller regler) oftast används vid icke-komplexa uppgifter, men finner inget stöd för hypotesen att komplexitet är korrelerad med användandet av 'collaboration' (eller interna 'val') som kontrollmekanism. Istället förefaller komplexitet hanteras via socialisationens rekryteringsfunktion.

[7] Barney och Ouchi (1986:162) *'Organizational economics'* "Balancing the degree of cooperation and competition in a firm is a task that is never solved once and for all. Rather, it is simply managed over time. Sometimes, there may be too much cooperation in the firm, at which time it might be necessary to increase the use of competitive structures. At other times, there may be too much competition, at which time it might be necessary to increase the use of cooperative structures."

I organisationer där varken prisbildning, regelflora eller praxis kan fungera som kontrollmekanism måste överlevnad säkras på annat sätt än genom utbyteseffektivitet. Då återstår endast ett sådant organisatoriskt agerande att yttre legitimitet från den omgivande samhällsstrukturen kan erhållas, det vill säga institutionalisering. Strävan efter en sådan institutionalisering kan vara en nödvändighet i de organisationer där motstridigheter om prestationsnivåer föreligger eller där äganderättigheterna inte är överlåtelsebara. Misslyckas organisationen med att skapa fungerande effektivitetsmekanismer tenderar övervakningen att upphöra och det föreligger risk för organisatorisk upplösning.[8]

5.1 Priser lagrad i siffror.

> *Ett modernt företag är, trots allt, en miniatyrekonomi. Den har sin uppsättning kapitalmarknader och en ansamling av arbetsmarknader. Den har arbetslöshetsproblem, är utsatt för cykliska variationer och ägnar uppmärksamhet åt utbudet av pengar.*[9]

På marknaderna är information om hur och när utbyten kommer att äga rum representerad av en höggradigt sofistikerad mekanism nämligen priset. Denna mekanism är bärare av såväl information, incitament, koordinering som allokering. När individer agerar på basis av själviska motiv maximeras den egna vinsten, vilket resulterar i samordnade beslut där spontana utbyten genomförs på kontraktsbasis. Detta är ett arrangemang som - om priset sätts på ett riktigt sätt - tillgodoser såväl individuella som organisatoriska effektivitetskrav.

Det mest fundamentala villkoret för att sätta rätt pris är emellertid svårt att uppnå inom organiserade interna övervakningsstrukturer. Det fordras nämligen konkurrens mellan flera budgivare, vilka säkerställer en jämförelse mellan olika alternativ. Jämförelserna bör då fungera som en stegvis förhandlingssituation mellan oberoende aktörer, vilka inte fordrar annat informationsstöd än priset för att fullfölja ett utbyte. Ett väl fungerande

---

[8] Ouchi (1980:140) *'Markets, bureaucracies and clans'* utvecklar begränsningen i den rationella övervakningen i Meyer och Rowans (1977) anda *'Institutionalized organizations.'*

[9] Spence (1975) *'The economics of internal organization'* "A modern corporation is, after all, an economy in miniature. It has a set of capital markets and a collection of labor markets (perhaps it would be best to replace "markets" with allocation mechanisms" in order not to prejudge the issue.) It has unemployment problems, is subject to cyclic fluctuations, and is concerned about the supply of money."

prissystem kan då operera till relativt låg kostnad när väl en intern marknad existerar.

Transaktioner baserade på marknadspriser minskar emellertid både i betydelse och omfattning när heterogena varor eller tjänster utbytes. Om endast ett fåtal oberoende budgivare föreligger bör därför anbudsförfarandet kompletteras med en mer detaljerad utvärdering. Det räcker således inte med den information som bärs av priset.

Den interna prismekanismen i företaget[10] illustreras vanligen med investeringsrelationen mellan företagsledningen och resultatenhetschefen. Den förstnämnde kan då organisera en intern auktion kring det kapital han har till förfogande och varje underordnad chef bjuder ett pris på detta kapital. Företagsledningen genomför därefter en opartisk analys där de interna buden jämförs. Det kvasi-företag som kan utlova högst förväntad avkastning, givet varje risknivå, tilldelas investeringsmedlen. Den mest intensiva resursallokeringsaktiviteten i större företag sker emellertid inte som regel mellan koncern- och bolagschefer utan inom varje subenhet där projekt- och resultatcentra granskas.[11] Koncernledningens roll blir då att formulera vinstnivån för varje division, en uppgift som begränsas av möjligheten att fastställa den enskilda risknivån inom företagets olika affärsenheter.

Andra arenor där prisinformation utnyttjas utgörs av de interna resultatcentra i organisationen, där internkunder utnyttjar externa marknader som alternativ i de fall den interna servicen av varor, tjänster eller kapital inte är tillfredsställande. Stora

---

[10] Perrow (1986:241) *'Complex organization'* noterar: "Williamson's discussion has prompted us to note that, actually, many markets have strong hierarchical components, and many hierarchies behave like markets. This has opened up interesting inquires into evolving forms of interdependency under advanced capitalism. Furthermore, since Williamson's concepts can be applied to both relationships among and relationships within organizations, we derive a fruitful link between the nature of markets (interorganizational relationships) and the nature of firms (intra-organizational relationships)."

[11] Den empiriskt förankrade redovisningslitteraturen erbjuder åtskilliga exempel på detta. Bower (1970) *'Planning with the firm'*, Östman (1977) *'Styrning med redovisningsmått'*, Ekholm (1983) *'Styrning och kontroll av divisionaliserade företag'* samt Lorsch och Allen (1973) *'Managing diversity och interdependence.'* Ekholm (1983) indikerar hur relationen mellan koncern- och bolagsledning i storföretaget bör organiseras. Toppledningen är ansvarig för att företaget förses med finansiellt kapital medan 'skapandet av värde' delegeras till underställda chefer. Ledningens uppgift blir att organisera transaktioner genom de öppningar företaget har mot den externa kapitalmarknaden liksom via de interna gränsytor som förekommer gentemot enskilda enhetsrevir. Rollen kan sedemera överföras till nästa nivå i det resursstyrande systemet - underordnade divisionschefers allokering inom sina egna vinstcentra. Uppgiftsspecialisering mellan olika aktörer i organisationen sker på så sätt att den samlade risken i företaget delas mellan aktieägare och företagsledning så att företagsledning snarare än enhetsledningen ansvarar för företagets övergripande riskexponering.

företag kan också organisera lednings- och kompetensmarknader där flertalet resultatenheter utgör basen för en intern jämförelse och ledningsutvärdering[12].

Redovisningssystemet är en viktig källa för produktion och distribution av interna priser. Det utgör ett i högsta grad explicit system för överföring av kvantitativ information till organisatoriska subenheter. Interna priser är dock svåra att skapa då knappast något mått kan avbilda den underliggande prestationen i en avdelning eller ett företag. Dessutom finns det prestationer som inte låter sig mätas överhuvudtaget.[13] Finns det fungerande marknader utanför organisationen kan fastställandet av internpriser till och med leda till högre interna alternativkostnader för transaktionerna.

> *Även om en del medger att marknader uttryckligen inte är organisationer, kan vi anföra ett begränsat fall i form av resultat eller investerings-centrat i en affärsverksamhet såsom en ansats att kontrollera organisationen via pris-mekanismen. I vissa större organisationer är det möjligt att med stora insatser och en väldig redovisningsstab att skapa interna siffror vilka kan fungera i prisets funktion.*[14]

5.2 Regler lagrad i text

> *Regler tillhandahåller en slags normativ orientering för mänsklig interaktion med de är inte grunden för denna.*[15]

Vid anställningen förväntas aktörer acceptera den föreliggande auktoritetsstrukturen och låta överordnade bestämma vad som skall göras i organisationen.[16] Förutsatt att denna sociala ordning accepteras kan regelövervakning aktiveras.

---

[12] Även inköpsorganisationer anses vara bevakade av marknadsmekanismen. Ouchi (1980) *'A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms'*

[13] Ouchi (1980:839) *'A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms'* "... many of the dimensions of performance defy measurement."

[14] Ouchi (1980:839) *'A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms'* "Although some would contend that markets are explicitly not organizations, we can consider as a limited case the profit or investment-center in a business as an attempt to control an organization through a price mechanism. In some large organizations, it is possible, with great effort and huge accounting staff, to create internal numbers which will serve the function of prices."

[15] Sjöstrand (1985:95) *'Samhällsorganisation'*

[16] Ouchi och Price (1978:36) *'Hierarchies, clans and theory Z'* inspirerad från Williamson (1975) *'Markets and hierarchies'* kapitel 3 och 4.

Informationsvillkoret för att formulera en regel är i jämförelse med utformningen av ett acceptabelt och rimligt pris begränsat. Regeln är nämligen inte ett resultat av en autonom jämförelseprocess utan utgör en grundstandard mot vilken jämförelser kan göras i efterhand. Denna grundstandard korrigeras succesivt i takt med att tidigare erfarenheter präglar organisationen.

I mindre företag ersätts initialt prismekanismen med användandet av internt skapade regler,[18] vilka specificerar och bevakar agerande och prestationer. Regler kan även betraktas som bärare av handlingsinformation som "säkerställer grupp-autonomi och frihet."[19] I ett sådant perspektiv bär regeln undantagsinformation till aktörerna. Regeln kan tolerera mer osäkerhet och motstridighet, och kan användas i mer varierade situationer än priset och behöver inte heller specificeras för varje enskild framtida händelse utan kan istället omformuleras stegvis och i efterhand.[20]

Regelövervakningens nackdel är att den fordrar kontinuerlig anpassning till nya interna, liksom externa verksamhetsvillkor. Beroendet mellan olika regler är komplext och sammansatt. Detta skapar trögheter, vilket ofta leder till organisatoriskt motstånd mot förändring.

Regler lagras vanligtvis i olika slags text, som blir explicit bärare av handlingsinformation.[21] En tilltagande formalisering av regler kan emellertid ge allt för omfattande textmassor till resultat, ett vanligt och välkänt organisatoriskt fenomen. Dessa explicita uttryck på regler kan dock reduceras på två sätt. Organisationen kan

---

[18] Den formella organisationen utnyttjar anställningsrelationens ofullständiga kontrakt. Alla formella organisationer är inte samtidigt byråkratier. En del av dem är höggradigt professionella och baserar sin övervakning på internaliseringen av värderingar snarare än på direktkontroll. En byråkrati innebär nämligen att följande kriterier bör vara uppfyllda: (1) specialiserade karriärer (2) formaliserade regler, procedurer och utvärderingar (3) bibehållandet av en distanserad opersonlig hållning samt (4) befordringar baserade på senioritet och meriter.

[19] Perrow (1986:24) *'Complex organizations'* "...preserving group autonomy and freedom."

[20] Perrow (1986:26) *'Complex organizations'* "Rules do a lot of things in organizations: they protect as well as restrict: coordinate as well as block: channel effort as well as limit it: permit universalism as well as provide sanctuary for the inept: maintain stability as well as retard change, permit diversity as well as restrict it. They constitute the organizational memory and the means for change.."

[21] Sjöstrand (1987:79) *'Organisationsteori'* "Texten med stort T (Bibeln, Manifestet, m.fl) både legitimerar, dvs förklarar och rättfärdigar, vardagsaktiviteter och ger delaktighet i vissa av mänsklighetens förhoppningar/utopier."

mekanisera dess bärare, dvs låta teknologin internalisera reglernas dimensionella karaktär istället för att framhäva dem explicit. (jfr skrivmaskinen som ersatte vissa dimensioner av stenografin.)[22] Ett annat sätt är att anställa personal, som redan lärt sig de komplexa reglerna för sitt handlande. Denna organisationstyp, där personligt internaliserade regler är frekventa kallas 'professionell.' Ur informationsbärarsynpunkt är skillnaden mellan byråkratier och professionella organisationer tydlig. Medan den förstnämnda använder opersonliga, explicita regler, vilka lagras i text eller låter dessa internaliseras och bäras av den fysiska produktionsresursen grundas professionella organisationer i sin tur på implicita regler. Dessa internaliseras i den mänskliga produktionsresursen och bärs av den enskilda professionellt skolade aktören.

5.3 Praxis lagrad i kunskap

> *Det är åtskilliga unga företagsledare som har tagit sig en snabb titt på organisationen, konstaterat att det saknas en kontrollmekanism och sedan startat en kampanj för att inrätta en byråkrati eller en marknadsmekanism av något slag, endast för att trampa rakt in i utvecklade ceremoniella former av kontroll som redan fungerar riktigt effektivt.*[23]

Den tredje kontrollmekanismen, vilken bär handlingsinformation, utgörs av praxis. Här inkluderas sådana aktiviteter som bär och överför etablerad inlärd kunskap i organisationen.[24] I jämförelse med informationsöverföring med hjälp av regler sker emellertid aktörens anpassning gentemot praxis betydligt långsammare. Uppsättandet av praxis är dessutom dyrbarare. Organisationer som grundas på praxis kan tex inte hantera en alltför hög personalomsättning. Där synes de mer explicita reglerna bättre informera nykomlingar om önskvärt handlande. I likhet med nyttjandet av priset som informationsbärare behöver emellertid inte några avvikelser mellan organisatoriska och individuella mål korrigeras. Ett självviskt agerande innebär i båda fallen att de utbytande parternas intressen kan tillgodoses.

---

[22] Perrow (1986:21) *'Complex organizations'*.

[23] Ouchi (1980:845) *'A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms'* "Many is the eager young manager who has taken a quick look around, observed that no control mechanisms exist, and then begun a campaign to install a bureaucratic or market mechanism of some sort, only to trip over the elaborate ceremonial forms of control which are in place and working quite effectively."

[24] Clark (1970) *'The distinctive college'* citerad i Ouchi (1980:839) *'A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms'*

Praxis kan i motsats till regelfloran definieras som en uppsättning implicita regler vilka produceras ur en medvetenhet bland aktörer om hur organisationen har fungerat. När den väl är i funktion utgör den ur informationssynpunkt den minst resurskrävande kontrollmekanismen.

Kunskapsbegreppet kan analyseras ur en mängd infallsvinklar. En central distinktion synes vara mellan att individen känner till ett förhållande och att en person är kapabel att med hjälp av denna insikt också kunna agera i en viss situation (ofta benämnd kompetens). Källorna till kunskapen återfinns främst inom två kategorier: kunskap som fångas upp automatiskt och utan ansträngning i vardagssituationen, samt kunskap som inhämtas vid planerade inlärningssituationer (ofta benämnd vetande snarare än kunskap).

Organisationens minnen kan beskrivas som arenor för kunskapslokaliseringen. De kan utgöras av organisationens programrutiner, dess fysiska utrustning såväl som andra individers kunskap. En något vidare syn på kunskapsbegreppet innebär att kompetenstermen reserveras för den praktiska förmågan att kombinera kunskap och vetande, vilket däremot ej innebär att organisationens kompetens är liktydigt med individernas samlade kompetens. Istället synes den organisatoriska kompetens utgöra ett aggregat som går utöver de enskildas möjliga.[25] Skillnaden mellan vad som är kunskap och information är väsentlig i detta sammanhang. Företagsledningars kunskap består exempelvis inte enbart av information utan även av kompetens i form av tex intuition, affärskänsla och industriellt kunskap. Informationslogik kan med andra ord inte fullt ut ersätta affärserfarenhet och intutionen.[26]

I företag uppstår ofta ett gemensamt special- eller särspråk, vilket svårligen kan förklaras för utomstående. Språket utgör istället en del av företagets industriella kunskap. Den är normalt underförstådd[27] eller kodad. Inlärning av sådan kunskap sker därför vanligen genom arbetsplatsträning snarare än över skolbänken. Saknas industriellt kunnande hjälper inte stora tillskott av andra typer av resurser. Ett litet tillskott av

---

[25] Se Sjöstrand (1985:254) *'Samhällsorganisation'* som utvecklar begreppen kunskap, vetande och kompetens.

[26] Teece (1982) *'Toward an economic theory of the multiproduct firm'*

[27] Polyani (1967) *'The tacit dimension'* Polyani *(1962) 'Personal knowledge.* Se även Eliasson (1986) *'Kunskap, information och tjänster - en studie av svenska industriföretag'.*

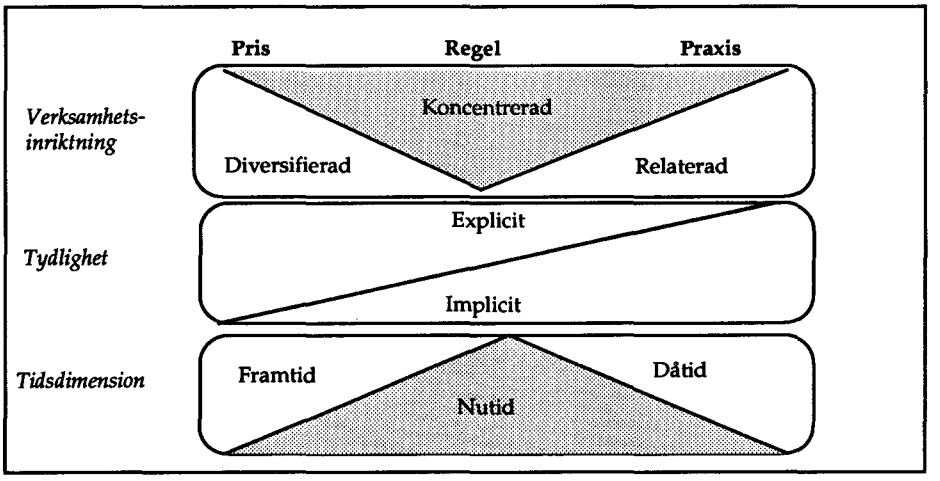
kunskap kan omvänt skapa stora produktivitetsvinster. Kunskap är därigenom en dominerande produktionsfaktor men med asymmetrisk effekt i företaget.

5.4 Summering av det tredje teorikapitlet

De här presenterade kontrollmekanismerna synes kunna differentieras på basis av flera väsentliga organisatoriska dimensioner. Tre sådana sammanfattande aspekter på kontrollmekanismerna utgörs av olika verksamhetsinriktning liksom en uppdelning över tids- och tydlighetsdimensionen.

En hierarkisk renodling av de tre mekanismerna förlägger regelsystemet till den lägsta organisatoriska nivån, där koncentrerade verksamhetsstrategier skapar interna samarbeten kring specialiserade utbyten. Där säkras konkurrensdimensionen primärt genom de externa utbytena. Inom diversifierade verksamheter utsätts verksamhetens resursanvänding för priskonkurrens i såväl interna som externa utbyten. Regelflorans kontrollmekanism kompletteras här med marknadens prissättning. Ingår såväl relaterad, koncentrerad som diversifierade strategier i företaget riktas uppmärksamheten mot upprätthållande av en gemensam kunskapsrelation bland samtliga företagsenheter. Ledningen fokuserar med andra ord sin uppmärksamhet på att bibehålla och utveckla företagets kunskapstradition i form av etablerad praxis.

Tidsmässigt synes regelmekanismen främst vara fokuserad mot nutid. Den anpassas succesivt till nya förhållanden i organisationen och uttrycker högst explicit handlingsinformationens innehåll. Regelanvändningen strävar dock efter att övergå från explicita till mer implicita bärare, medan exempelvis prismekanismen synes ge upphov till motsatt problem. Här är tydlighet och valida framträdelseegenskaper av väsentlig betydelse medan just underförstådd prisinformation riskerar att ge upphov till icke önskvärda handlingsmönster i organisationen. Till skillnad från praxis är priset främst framtidsinriktat. Den syftar till att skapa en medvetenhet bland aktörerna om önskvärd omallokering av resurser i organisationen. Praxis bygger i sin tur väsentligen på överföring av historiskt lagrad och upparbetad kompetens och kunskapsrelationer. De är till skillnad från regeln därför implicit till sitt uttryckssätt. Nedanstående figur sammanfattar diskussionen i detta teoriavsnitt:



Figur 25. En sammanfattande illustration av tre kontroll-mekanismers olikheter

5.5 Empirisk inledning -
- med de kvarvarande kontrollproblemen i 'Företaget.'

Fallstudiens tredje del behandlar begreppet kontrollmekanism. Denna typ av mekanism representerar krafter som enskilt eller i kombination med varandra stödjer effektivitetsbevakningen av enskilda organisatoriska enheters resursanvändning. Kontrollmekanismernas utformning och tillämpning behandlas endast inom koncernstrukturen. Detta innebär att det empiriska fokuset i denna tredje del riktas mot 'Företagets' dotterbolag, en lägre hierarkisk beskrivningsnivå än tidigare empiri.

I det andra interna kontrollperspektivet behandlas samspelet mellan regler, priser och praxis. I andra termer granskas huruvida de kan utgöra varandras alternativ eller substitut som kontrollmekanism. Beskrivningen reduceras därigenom till att söka återge den bland produktbolagen relativa styrkan och frekvensen hos dessa tre informationsbärare. Denna differentiering genomförs inledningsvis *vertikalt*, dvs en jämförelse sker *inom* varje *kontrollmekanism* över de fem produktbolagen. I den efterföljande analysen differentieras även kontrollmekanismerna horisontellt, dvs en jämförelse sker *inom* varje *produktbolag* över de tre kontrollmekanismerna. Avslutningsvis behandlas frågan huruvida koncernledningen varierar sina kontrollerande insatser gentemot dotterbolagen och vad som i så fall kan förklara en sådan variation.

I föregående delbeskrivning av fallstudien (jfr kapitel 4) redogjordes för valet av koncernen som den nya övervakningsstrukturen i 'Företaget.' Med en ny koncernstruktur skulle möjligheterna till ökad lokal självständighet liksom tilltagande affärsansvar understödjas utan att tillväxtmålen kom att sättas över avkastningskraven.

> *Den nya övervakningsstrukturen gav emellertid upphov till nya avvägningar vid utformningen av kontrollrelationen. Behovet av reproduktion av koncernstrukturens strukturella inslag på lägre hierarkiska nivåer poängterades kraftigt av koncernchefen. Detta innebar dock en ökad strukturell homogenitet på produktbolagsnivå, samtidigt som behovet av differentiering och handlingsvariation kvarstod. I några av produktbolagen återfanns dessutom unika koncernspecialiserade resurser. Dessa utsattes därför inte för tillräcklig effektivitetsbevakning från de produktmarknader bolagen verkade på. Produktbolagen hade starka marknadspositioner och konkurrenstrycket var därmed relativt svag. Till följd av den nya koncernstrukturen ökade också handlingsautonomin för bolagen. Det var därigenom nödvändigt att aktivera kompletterande effektivitetsmekanismer i koncernen.*

I och med uppdelningen av 'Företaget' i sju svenska produktbolag, juridiskt inordnade i moderbolaget, kom relationerna mellan koncernen som helhet och dess omvärld att förändras. Mängden av transaktioner mellan huvudkontor och operativa enheter reducerades avsevärt, främst till följd av produktbolagens integrering av de utländska marknadsbolagen. I och med den nya övervakningsstrukturen lokaliserades koncernledningens huvudsakliga kontrollrelation till de enskilda produktbolagens styrelser, där strategiska och finansiella överväganden skedde.

De tidigare strukturerna var i huvudsak präglade av principen att produkt- och kapitalmarknaders konkurrenskraft endast påverkar handlingar på ägar- och moderbolagsnivå. Nedanstående redogörelse för hur fem produktbolag utsätts för kontrollmekanismernas effektivitetstryck från olika informationsbärare ger en mer differentierad bild av koncernorganisationens inre logik och dess lösningar på nämnda kvarvarande interna kontrollproblem.

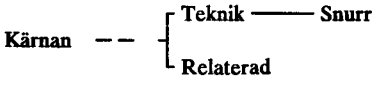
5.5.1 Dotterbolaget Kärnan - kapitalmarknadskontroll

Produktdotterbolaget Kärnan representerade koncernens ursprungliga affärsverksamhet och bidrog på ett påtagligt sätt till att starka tillverkande[1], organisatoriska, och värdemässiga beroenden existerade inom koncernen såväl som på den ort där både moderbolaget och dotterbolaget Kärnans huvudkontor hade sitt säte.

För att överleva inom den internationellt hårt konkurrensutsatta bransch där Kärnans ursprungsprodukter avsattes inriktades verksamheten mot att skapa en unik produktnisch. Kärnan var samtidigt en betydande leverantör på koncernens interna varumarknad. Interna kontrakt på leverans av halvfabrikat hade slutits med flera av systerbolagen i koncernen. Kärnans produktionsresurser var koncentrerade till stora specialiserade anläggningar med påföljd att alternativa investeringsområden saknades. I relationen till ledningen för produktbolagen betonade därför koncernledningen ett

---

[1] Det interna varuflödet inom koncernen kan i korta termer beskrivas som ett flöde från Kärnan till Teknik och Relaterad, vilka båda är slutanvändare av Kärnans halvfabrikat. Snurr har i sin tur en intern varurelation till Teknik då Snurr tillämpar Tekniks slutprodukt i olika applikationer. Service är en huvudsaklig leverantör av varor till alla andra produktbolag liksom till moderbolaget.



kassaflödesperspektiv. Bolaget förväntades därmed själv finansiera merparten av sina investeringar i ersättningsutrustning medan möjligheten till investeringar för expansion inom Kärnans ursprungliga produktområde var begränsad. På sikt skulle detta leda till att koncernens kapitalmässiga inlåsning i dessa specifika anläggningstillgångar upplöstes.

Kärnan hade, trots sina stora och i huvudsak odelbara produktionsanläggningar, framgångsrikt lyckats organisera sina utbytesaktiviteter kring ett fyrtiotal marknadssegment eller profit-centers. För moderbolaget var det därför möjligt att mäta resultatet på flera olika nivåer i Kärnan och dess chef utvärderades som en 'mini-koncernchef' för två divisioner med vardera ett tjugotal profit-center. Koncernchefen hade ingen egen erfarenhet av Kärnans verksamhet och hans relation till dotterbolaget var inledningsvis övergripande till sin natur (jfr produktbolaget Teknik.) Kärnans ledning upplevde själva en relativt stor autonomi i förhållande till moderbolaget. Man menade att en orsak till detta var deras framgångsrik produktsegmentering, vilket gjort det möjligt för koncernledningen att siffermässigt kvantifiera och utvärdera varje enskilt produktområde.

I och med bolagiseringen gavs Kärnan, liksom systerbolagen aktiebolagsstatus. Det öppnade möjligheten för koncernledningen att sälja aktieandelar av dotterbolaget till externa aktieägare att på så sätt medverka till strukturrationaliseringar inom den inhemska delen av branschen. Denna möjlighet noterades även av produktbolagschefen i Kärnan:

> *Det finns andra tänkbara partners i denna verksamhet än våra systerbolag i koncernen. Omorganisationen har skapat möjligheten att sälja, exempelvis 40 % av aktierna i vårt bolag och använda medlen till investeringar i övriga produktbolag. Detta är emellertid ett ägarbeslut och ligger inom koncernchefens ansvarsområde.*

Kärnan genererade visserligen både ett likviditets- och resultatmässigt överskott, men ansågs vara mycket konjukturkänsligt. Detta bidrog till aktiemarknadens uppfattning att koncernen som helhet var beroende av Kärnans branschkonjuktur för sitt resultat. Uppfattningen påverkade värderingen av koncernen som helhet, och aktien värderades till ett p/E-tal som snarast stod i paritet med andra mer renodlade företag inom Kärnans bransch.

Figuren nedan sammanfattar hur kontrolltrycket över dotterbolaget Kärnans aktiviter fördelar sig mellan informationsbärarna. (Se även not[2] för en operationalisering av begreppen.) Sammantaget utsattes Kärnan för en relativt tydlig varumarknadskontroll. Bolaget var främst produktleverantör till interna användare och var internationellt sett en liten tillverkare på externa marknader. I kraft av det stora anläggningskapital Kärnan förvaltade utövades via den interna kapitalmarknaden en stark uppmärksamhet mot Kärnan. Koncernledningsrelationen kan gentemot Kärnan betraktas som svag, delvis förklarad av låg branschkompetens men också av Kärnans framgångsrika interna uppdelning och strukturering, vilken reducerat flertalet koncernmässiga beroenden. Den externa aktiemarknaden hade generellt sett små möjligheter att belysa en enskild affärsenhet i en koncern. Kärnan utgjorde dock med sitt konjukturberoende, sin riskprofil och kapitalintensitet ett undantag och synes ha satt sin prägel på hela 'Företagets' aktievärdering. Den interna organisationen var framgångsrikt uppdelad i resultatenheter inom produktbolaget, vilket understöddes av en långvarig intern ledningsrelation inom bolaget. Någon mer frekvent eller intensivt personligt övervakande från koncernledningen går dock inte att identifiera i produktbolaget.

'Priser'				'Regel'	'Praxis'
Varumarknader		*Kapitalmarknader*			
Interna	*Externa*	*Interna*	*Externa*		
Moderat	Moderat	Stark	Moderat	Stark	*Svag*
**	**	***	**	***	*

Figur 26. Kontrolltryckets fördelning och intensitet inom Kärnan.

[2] Styrkan i utnyttjandet av var och en av effektivitetsmekanismerna har klassificerats i en tregradig skala (stark, moderat och svag) där de olika produktbolagen inledningsvis jämförs med varandra inom varje enskild kontrollmekanism. Användandet av termerna 'internt' och 'externt' beskriver själva lokaliseringen av effektivitetsmekanismerna. På produktmarknaden överenstämmer internt med det horisontella flödet av varor från ett produktbolag till ett annat inom 'Företaget' och externt till kunder utanför koncernen. I kapitalmarknadstermer karaktäriserar den externa mekanismen huruvida aktiemarknadens aktörer kan utvärdera och belysa prestationerna inom ett specifikt dotterbolag, medan den interna mekanismen speglar dotterbolagets relativa position i moderbolaget ur likviditetsförsörjningsaspekter. Under rubriken regel, komineras den renodlade interna regelanvändningen med förmågan till resultatmätning inom enskilda delar av varje dotterbolag (jfr uppdelbarhetskriteriet i kapitel 4). Praxis anger kompetensnivå och frekvensen i *utbytesrelationen* till koncernchef och koncernledning och behandlas såsom varande en ur produktbolagets perspektiv externt lokaliserad kontrollmekanism.

5.5.2 Dotterbolag Teknik - kompetenskontroll.

Utbytet av produktbolaget Tekniks högteknologiska produkter skedde med stöd av en mycket avancerad och komplex kundorganisation vilket på ett kvalificerat sätt samspelade med varje kundkategoris specifika behov. Den enskilda affärstransaktionen var visserligen relativt begränsad i volym men var och en av utbytesaktiviteterna hade under årens lopp kommit att bli allt mer institutionaliserad i ett 'köpar-säljar' mönster. Framgången i utbytet ansågs ligga i Tekniks skicklighet att ta fram produkter för att öka utnyttjandegraden och skapa ett internt mervärde i kundernas egna produktionsanläggningar. De tjänster Teknik erbjöd fordrade därför en mycket nära relation till, och intern kunskap om, varje enskild kund. Produktsortimentet var dock inte differentierat mellan olika marknader eller kunder, och den stora bredden av kunder 'saboterade' möjligheten att skapa en fungerande resultat-center organisation. Beroendena mellan produktion, marknadsföring och produktutveckling var komplicerade och avgränsningen av verksamheten till enskilda resultatområden hade varit relativt fruktlösa, trots avsevärda ansträngningar från bolagsledningens sida.

> *Dilemmat med affärsverksamheten, som faktiskt engagerar mer än 10.000 personer är att den inte kan brytas ned runt enskilda chefer med egna resultatområden. Som VD för bolaget kan jag alltså inte utkräva resultat-, ansvar av cheferna.*

Rent strukturellt var möjligheten att stödja effektivitetsbevakningen därför begränsad. Chefen för Teknik rekryterade istället ett antal direktörer från det bantade huvudkontoret, vilket personligen skulle företräda produktbolagets målformuleringar inom den egna organisationen. Avsikten var att utnyttja de nyrekryterade personernas generella kompetens i så många delar av Tekniks affärsenheter som möjligt. Koncernchefen hade å sin sida varit VD för Tekniks största konkurrent och använde sin högst detaljerade kunskap om branschen för att, från sin ordförandestol i Tekniks styrelse, övervaka produktbolagets prestationer.

Koncernen var samtidigt majoritetsägare till den största konkurrenten på marknaden. Förhållandet ledde sammantaget till en stark, nästan monopolistisk marknadssituation, då dess största utomstående konkurrent mer eller mindre ingick i koncernen och var mindre än hälften av Tekniks storlek. Koncernledningen hade emellertid avhållit sig från

att fusionera de båda bolagen. Ett sådant steg ansågs reducera styrkan i den kvasi-interna marknadskonkurrensen mellan de båda företagen. Genom fysisk och ägarmässig närhet till den största konkurrenten skapades istället en medvetenhet i Tekniks organisationen om betydelsen av att bibehålla den egna konkurrenskraften. Denna medvetenhet ansågs balansera risken av att den interna effektiviteten skulle avta inom Teknik som ett resultat av affärsverksamhetens nästan monopolliknande ställning.

Tekniks verksamhet bidrog till merparten av koncernens tillväxt och eget kapital. Varken likviditet eller avkastning på investeringar i Teknik var externt särredovisad från produktbolaget Snurr. Det var dock i huvudsak medel från Teknik som finansierade de externa kraven på utdelning under koncernens ekonomiska nedgångar och det var Teknik som gav koncernen som helhet det finansiella handlingsutrymme som fordrades för att utveckla mindre lönsamma produkter inom andra områden. I jämförelse med övriga produktbolag kännetecknades utnyttjandet av Tekniks resurser i hög grad av specificitet. Utbytet mellan Teknik och dess kunder ägde rum runt specialiserade kundanläggningar. Vid utvecklandet av Kärnans ursprungsprodukt utnyttjades dessutom det goda varunamn som Tekniks produkt skapat över åren. Kunskapsrelationen mellan koncernchefen och produktbolagsledningen inom Teknik var idiosynkratisk och höggradigt specifik eftersom koncernchefen var väl bevandrad i produktbolagets kompetensområden.

Effektivitetsbevakningen av Teknik påminner i flera avseenden om det kontrolltryck som produktbolaget Kärnan utsätts för, men sammantaget blir bilden annorlunda. Den interna produktmarknadsbevakningen har ungefär samma styrka, även om frekvenen i avtalsslutandet är något mindre jämfört med Kärnan. De egna leveranserna av färdiga produkter går ju endast till dotterbolaget Snurr. På den externa varumarknaden har Teknik i likhet med Kärnan, skapat en nischstrategi. Samspelet med kunderna är här emellertid mer ömsesidigt. Finansiellt är Teknik en utvecklingsbar enhet med ett stort expansionsutrymme. Som koncernens vinstgererator har Teknik även uppmärksamheten riktat mot sig från den externa kapitalmarknaden. Försöken att internt strukturera fram en resultatenhetsorganisation har fallit på de enskilda operationernas komplexa karaktär vilket försvårat en objektiv resultatmätning. Koncernledningen utnyttjade här den egna kompetensen inom Tekniks verksamhetsfält för en intensiv och stark kontrollrelation. Något som framgår av den generella bilden av kontrolltrycket i produktbolaget:

'Priser'				'Regel'	'Praxis'
Varumarknader		*Kapitalmarknader*			
Interna	*Externa*	*Interna*	*Externa*		
Svag	Moderat	Moderat	Stark	*Svag*	Stark
*	**	**	***	*	***

Figur 27. Kontrolltryckets fördelning och intensitet inom Teknik.

5.5.3 Dotterbolag Snurr - ledningskontroll.

Produktbolaget Snurr var nära relaterat till Teknik men Snurr utnyttjade sin produktteknologi inom andra applikationsområden än Teknik. Marknadsutbytet ägde i huvudsak rum på basis av en kontraktsmässig relation med ett annat svenskt tillverkande företag. Samarbetet hade pågått en längre tid och affärsrelationen, utgjorde den huvudsakliga förklaringen till att Snurr kunnat skapa en dominerande position på marknaden. Avtalet gav nämligen Snurr tillgång till parnerns säljkanaler. Samarbetsavtalet fordrade emellertid kontinuerliga anpassningar från koncernledningens sida, vilket i sig tvingade koncernledningens att fokusera sin uppmärksamhet på produktbolaget Snurrs prestationer i sig, liksom att granska dem utifrån samarbetspartnerns utgångspunkter.

Med stöd av produktutveckling och innovationer hade Snurr lyckats skydda sin marknadsposition under en längre period av fallande efterfrågan. Snurr hade då expanderat sitt produktprogram. Bland annat hade detta medfört förvärv av en större utländsk tillverkare och konkurrent. Det nya segmentet kännetecknades dock av hög osäkerhet då dess marknadspotential till stor del bestämdes av prisutvecklingen på en central råvara. Förvärvet var finansiellt omfattande och det förvärvade företaget var dessutom relativt komplext. Detta försvårade överblick och samordning från Snurrs sida. Detta kontrollproblem kommenterades av Snurrs styrelseordförande, koncernchefen:

> *Jag har en mycket stark uppfattning om hastigheten i det förvärvade företagets utveckling och framtida inriktning. Vi kan inte låta det växa oss över huvudet utan måste ha en klar strategi för dess utveckling.*

Sammanfattningsvis kunde ledningen i Snurr på liknande sätt som i Kärnan dela upp och avgränsa sina egna affärsaktiviteter mot skilda resultatområden och organiserade sig i tre interna divisioner. Bolagsledningen var dock mindre än i Teknik och produktbolagets VD var själv ansvarig för en av resultatenheterna. Mönstret i effektivitetsbevakningen skilde sig i vissa avseenden från det Teknik uppvisade. Man hade en tydligare och mer nedbruten resultatenhetsorganisation. Däremot fanns en viss strategisk osäkerhet orsakat av de externa förvärven, liksom av en relativt svag slutmarknadsposition. Relationen mellan koncernledning och bolagsledning kan på motsvarande sätt som i fallet 'Teknik' betraktas som stark.

Produktbolaget Snurr var inte involverad i några interna produktrelationer inom 'Företaget.' Den externa marknadsrelationen präglades i sin tur av samarbetsavtalet med den utomstående partnern snarare än av ett flertal aggressiva konkurrenter. Snurrs verksamhetsresultat var dock intimt sammankopplad med Teknik. Den finansiella omvärlden gavs därför inte möjlighet att granska enhetens eget resultat. Den interna övervakningen av de finansiella operationerna var relativt tydlig och förklarades av den förvärvsstrategi som nu genomfördes. Resultatenhetsuppdelningen var inte lika strikt som hos Kärnan, bland annat förklarad av att VD:n själv var ansvarig för en av de divisioner som ingick i produktbolaget Snurr.

'Priser'				'Regel'	'Praxis'
Varumarknader		*Kapitalmarknader*			
Interna	*Externa*	*Interna*	*Externa*		
Svag	*Svag*	Moderat	*Svag*	Moderat	**Stark**
*	*	**	*	**	***

Figur 28. Kontrolltryckets fördelning och intensitet inom Snurr.

5.5.4 Dotterbolag Relaterad - extern slutmarknadskontroll.

Relaterad var resultatet av en naturlig framåtriktad integration av Kärnans aktiviteter mot den mer konsumentinriktad marknad. Relaterad hade emellertid inte fördelen av att kunna bygga upp produktionsteknologiska barriärer på motsvarande sätt som vissa systerbolag hade gjort på sina respektive slutmarknader. Konkurrensen var istället hård från olika lågkostnadstillverkare på en konjukturberoende marknad. Detta drev fram

flexibla och billiga lösningar på organisations-, produktions-, och marknadsproblem i produktbolaget Relaterad.

Relaterad hade två grundläggande bindningar till koncernen: dess utnyttjande av Kärnans halvfabrikat för sina applikationer, vilket baserades på årliga internkontrakt samt användningen av koncernens kända varunamn vid försäljningen av sina produkter. Produktbolagets VD övervakade aktiviteterna i en decentraliserad matrisorganisation där produkter och områdes- eller varunamnsansvariga chefer förhandlade med varandra om framtida leveranskontrakt. VD agerade där som domare i de anbudsliknande interna förhandlingarna mellan parterna:

> *Denna (matris)organisation är ingenting annat än en stor telefonväxel, där VD är telefonisten som har tillstånd att lyssna till diskussionen och koppla samman folk utan att störa utbytet och växelspelet. Knepet är att arrangera spelet så att folk vill hålla utbyten igång, göra det på marknadsmässiga principer, men internt i företaget .... och frivilligt.*

Bolagsstatusen gav Relaterad möjlighet att nå kostnadsfördelar till följd av ett minskat beroende till koncernen. Med omorganisationen följde möjligheten att själv anpassa de gemensamma kostnaderna till en nivå som låg i paritet med konkurrenternas. Relaterad ansåg sig nämligen ha fått problem med överlevnaden om samma andel av sin försäljning skulle drabbas av kostnader för huvudkontoret som kollegorna i Snurr, Kärnan och Teknik. Relaterad var därför det bolag som i olika avseenden hade dragit störst fördel av den s.k. 'marknadsorienteringen' av koncernen. En förklaring till detta var att bolaget hade den mest generella och allmängiltiga produktionsteknologin. Man kunde därför dra fördel av uppkomna externa produktionsöverskott för att komplettera den egna produktionsapparatens kapacitet. Koncernledningens lämnade en förhållandevis stor frihet åt Relaterad. Området var inte av strategisk betydelse ur någon annan aspekt än för att stödja utnyttjandet av Kärnans halvfabrikat.

Relaterad var det av 'Företagets' produktbolag som var mest utsatt för de externa produktmarknadernas kontrolltryck. Detta tycktes också bestämma koncernledningens relation till enheten, liksom vilket handlingsutrymme som ansågs vara acceptabelt. Produktbolagets relativa litenhet medförde att intresset från den externa kapitalmarknaden var begränsat trots att bolaget till skillnad från Snurr offentliggjorde sina resultat. Enheten var inte heller högprioriterad vid tilldelningen av investeringsmedel

och tvingades därför noggrannt motivera sina expansionssatsningar. Matrisorganisationen bidrog till en stark effektivitetsbevakning i den interna förhandlingsordningen trots att möjligheten till entydig utvärdering saknades pga matrisens ömsesidiga beroendeförhållanden. Samspelet mellan cheferna synes vara väl utvecklat, samtidigt som VD:n själv agerade med eget operativt ansvar.

'Priser'				'Regel'	'Praxis'
Varumarknader		*Kapitalmarknader*			
Interna	*Externa*	*Interna*	*Externa*		
Svag	Stark	Moderat	*Svag*	Moderat	Moderat
*	***	**	*	**	**

Figur 29. Kontrolltryckets fördelning och intensitet inom Relaterad.

5.5.5 Dotterbolag Service - intern slutmarknadskontroll.

Service uppstod ur det interna behovet av olika slags gemensamma varor från koncernens produktbolag och utgjorde en intern förebild för det första steget mot bolagisering av 'Företaget.' De resurser som lades till grund för själva bildandet av enheten var överförda från den tidigare stabsorganisationen samt från centrala och lokala servicefunktioner. Service erbjöd i huvudsak sina interna kunder löneadministration samt redovisnings-, reklam-, annonserings-, frakt- och postservice. Den interna varumarknaden för dessa produkter organiserades genom årliga leverantörskontrakt, där vart och ett av produktbolagen hade rätten att externt tillgodose sina behov om inte Service kunde leverera tillfredställande tjänster. De externa alternativen uppfattades dock inte alltid som reella val för köparna, även om själva syftet med denna organisation var att erbjuda dotterbolagen 'en alternativgestalt.' Exempelvis var de kollektiva avtalet för arbetsstyrkans löner så speciellt för koncernen att det var allt för dyrbart att köpa denna tjänst externt. Frakt och postservice överlevde den externa varukonkurrensen genom sin förmåga att skapa avancerade logistiska system liksom sin närhet till kunderna. Genom att samla hela koncernens fraktbehov kunde lägre priser erbjudas i jämförelse med externa konkurrenter. Fraktkunderna hade nämligen inte rätten att köpa tjänsterna på en intern spotmarknad utan avtalen slöts på en årlig basis.

Service utvärderades som en egen resultatenhet, dock ej på basis av kapitalavkastning. Enheten var nämligen inte utsatt för någon extern osäkerhet och ansågs därför inte fordra något eget riskkapital till skydd för sina finansiella resurser. Servicebolaget övervakades av en styrelse där dess största kunder var representerade. Ett av Service syften var samtidigt att säkra en intern effektivitetsbevakning så att inte suboptimieringar skedde inom de olika produktbolagen i koncernen. Ett mandat dess VD formulerade på följande vis.

> *En av våra skyldigheter gentemot koncernen är att bevaka om produktbolagen slösar resurser genom ett icke samarbetsmässigt agerande med varandra. Vi har möjligheten att identifiera vissa sådana områden och kan också vidta särskilda åtgärder så att företagen samordnas eller samarbetar.*

Någon annan grundläggande kontrollmekanism över Service än den interna produktmarknaden är svår att identifiera. Denna synes dock vara ömsesidigt använd inom Service. Serviceenheten skulle fungera som en kontrollmekanism av koncernens gemensamma resursutnyttjande. Samtidigt representerade detta interna marknadspris den starkaste källan till kontrolltrycket i Servicebolaget.

'Priser'				'Regel'	'Praxis'
Varumarknader		*Kapitalmarknader*			
Interna	*Externa*	*Interna*	*Externa*		
Stark	Moderat	*Svag*	*Svag*	*Svag*	*Svag*
***	**	*	*	*	*

Figur 30. Kontrolltryckets fördelning och intensitet inom Service.

5.6 Analys av kontrollmekanismernas aktivering

I fallbeskrivningens andra del beskrivs olika kontrollmekanismer inom varje produktbolagsenhet i den nu bolagiserade koncernen 'Företaget.' Nedanstående skiss sammanfattar emperiredogörelsens beskrivning av den relativa styrkan inom varje kontrollmekanism i en jämförelse mellan respektive respektive dotterbolag.

Produkt bolag	'Priser'				'Regel'	'Praxis'
	Produktmarknad		*Kapitalmarknad*			
	Interna	*Externa*	*Interna*	*Externa*		
Service	Stark	Moderat	Svag	Svag	Svag	Svag
Relaterad	Svag	Stark	Moderat	Svag	Moderat	Moderat
Kärnan	Moderat	Moderat	Stark	Moderat	Stark	Svag
Teknik	Svag	Moderat	Moderat	Stark	Svag	Stark
Snurr	Svag	Svag	Moderat	Svag	Moderat	Stark

Figur 31. En sammanfattning av kontrolltryckets relativa intensitet och frekvens inom varje kontrollmekanism.

Granskas produktbolagen efter det att kontrollmekanismen praxis (vilken illustrerar styrkan och frekvensen i koncernledningensrelationen till enheten) exkluderats, finner man i samtliga bolag, med undantag för Snurr, att minst en av kontrollmekanismerna blivit starkt aktiverad. I Service representeras detta starka kontrolltryck av den interna produktmarknaden, inom Relaterad finner vi istället en stark extern slutmarknadskonkurrens för enhetens produkter. Mot bolaget Teknik fokuseras den externa riskkapitalmarknadens uppmärksamhet, då enheten bland annat står för en övervägande del av koncernens samlade resultat och tillväxt. I produktbolaget Kärnan härstammar kontrolltrycket från flera källor. Bolaget utsätts på grund av sin stora mängd arbetande kapital låst i anläggningstillgångar och förhållandevis konjukturkänsliga verksamhet för en stark intern regelövervakning. Ledningen i Kärnan har vidare kunnat förstärka effekterna av denna kontrollmekanism genom sin framgångsrika interna uppdelning av verksamheten i flertalet resultatmätningsbara produktenheter.

Ovanstående summering visar att Kärnan är det produktbolag som utsätts för det intensivaste kontrolltrycket. Övriga produktbolag är vid sidan av den interna sidoverksamheten inom Service, i stort sett utsatta för ett likvärdigt kontrolltryck. Detta förhållande varierar högst marginellt även om kontrollmekanismen pris respektive regel ges samma inbördes vikt i sammanställningen. Ett motsvarande, dock inte lika tydligt resultat, framkommer om den vägda jämförelsen sker på basis av intensiteten i 'interna' respektive 'externa' kontrollmekanismer i produktbolagen.

Illustrationen i figuren ovan ovan summerar de empiriska iaktagelserna från varje dotterbolag. Jämförelsen är med andra ord 'vertikal' och sker för var och en av kontrollmekanismerna genom en jämförelse mellan de fem produktbolagen. Framställningen ger inte underlag för en fullständig analys av koncernledningens differentierade aktivering av kontrollmekanismer gentemot dotterbolagen. En sådan jämförelse fordrar dessutom en granskning över den horisontella kontrolldimensionen, dvs den relativa fördelningen av kontrolltrycket från varje kontrollmekanism inom respektive produktbolag.

Den intressanta frågeställningen är då i vad mån koncernledningens egen uppmärksamhet och bevakning av produktbolagen synes förstärka eller ersätta rådande kontrollmekanismer i produktbolagen. I så fall skulle koncernledningen exempelvis utsätta aktiviter inom enheterna Relaterad och Service för en stark bevakning via upparbetad praxis. Någon entydigt mönster i kontrolltryckets aktivering från koncernledningen, vilket exempelvis skulle stödja ett antagande om komplementaritet visavis övriga kontrollmekanismer går initialt ej att identifiera.

Produkt bolag	**'Priser'**				**'Regel'**	**'Praxis'**
	Produktmarknad		*Kapitalmarknad*			
	Interna	*Externa*	*Interna*	*Externa*		
Service	Stark	Starkt	Svagt	Svagt	Moderat	Svagt
Relaterad	Svagt	Starkt	Moderat	Svagt	Moderat	Moderat
Kärnan	Starkt	Starkt	Starkt	Moderat	Starkt	Svagt
Teknik	Svagt	Svagt	Moderat	Moderat	Moderat	Starkt
Snurr	Svagt	Moderat	Moderat	Moderat	Moderat	Starkt

Figur 32. En sammanfattning av kontrolltryckets relativa intensitet och frekvens inom varje produktbolag

En jämförelse mellan det kontrolltryck som 'regeln' och 'priset' ger upphov till inom respektive produktbolag och den intensitet som koncernledningsrelationen i form av 'praxis' utövar gentemot och i samspel med produktbolagen formar emellertid vissa initiala analysmönster:

Produkt-bolag	Koncernledningens aktivering av 'praxis'	Produktbolagens aktivering av 'pris' och 'regler'
Service	*Svag*	*Svag*
Relaterad	Moderat	Moderat
Kärnan	*Svag*	**Stark**
Teknik	**Stark**	*Svag*
Snurr	**Stark**	Moderat

Figur 33 En jämförelse mellan koncernledningens och produktbolagens aktivering av kontrolltrycket.

Affärsverksamheterna inom produktbolagen Kärnan, Teknik och Snurr organiserar utbyten kring 'Företagets' *verksamhetskärna,* medan Service och Relaterad båda representerar kompletterande och understödjande verksamheter. Koncernledningen fokuserar främst sin kontrollerande uppmärksamhet mot resursanvändningen inom kärnverksamheten. Det förefaller vidare som om denna ledning hushållar med sin övervakningskapacitet genom att koncentrera sig på produktbolagen Snurr och Teknik, dvs de verksamheter där ledningen internt i respektive produktbolag ej förmått skapa ett tillräckligt starkt internt kontrolltryck mot sina transaktionerna som fallet synes ha varit i systerbolaget Kärnan. Delas produktbolagen nu upp i två grupper, vilka antingen tillhör 'Företagets' verksamhetskärna eller dess kompletterande verksamhet, utkristaliseras en tydligare koncernledningsroll.

Produkt-bolag	Koncernledningens aktivering av 'praxis'		Produktbolagens aktivering av 'pris' och 'regel'
Kärnan	*Svag*	←	**Stark**
Teknik	**Stark**	→	*Svag*
Snurr	**Stark**	→	*Moderat*

Figur 34. Koncernledningen kompletterar kontrolltrycket inom koncernens kärnverksamhet.

Produkt-bolag	Produktbolagens aktivering av 'pris' och 'regel'	Starkt bevakning från	Koncernledningens aktivering av 'praxis
Snurr	*Svag* ←	Intern varumarknad	*Svag*
Relaterad	*Svag* ←	Extern varumarknad	Medel

Figur 35. Koncernledningen låter slutmarknader substituera det egna kontrolltrycket inom koncernens kompletterande verksamhetsområden

En sammanfattande slutsats är att såväl interna som i viss mån externa marknader primärt upprätthåller effektivitetsbevakningen inom de allmängiltiga transaktionsområdena i 'Företagets' produktportfölj. När det gäller transaktioner inom kärnverksamheten kompletterar de interna och externa marknadernas kontrolltryck den interna regelövervakningen. Den dyrbaraste, mest sofistikerade och minst tillgängliga effektivitetsbevakningen utgörs av koncernledningen upparbetad kompetensrelation till de operativa enheterna, s.k. praxis. Denna källa till kontroll aktiveras i huvudsak gentemot koncernens kärnverksamhet, där högre grad av specifikt transaktionskapital upparbetats. Marknaderna liksom de interna kontrollkrafterna synes där vara i behov av komplement. Denna kontrollverksamhet kräver emellertid både tid, vilja och transaktionsspecifikt kompetens hos en koncernledning. Man tvingas då identifiera de relativt sett mest koncernspecifika enheterna och se till att den samlade effektivitetsbevakningen passerar en miniminivå i dessa produktbolag.

En återkoppling och jämförelse till tidigare behandlade övervakningsstrukturer får avsluta denna analys (jfr kapitel 4.) Medan en topplednings primära uppgift i ett divisionaliserat företag är att skapa större självständighet för divisionerna än vad den interna övervakningsstrukturen tillåter, synes uppgiften vara den omvända i koncernen. I dessa fall måste koncernledningen istället uppmuntra och förstärka utnyttjandet av sådana gemensamheter mellan dotterbolagen, där koncernstrukturen tillåtit högre grad av autonomi än vad som vore funktionellt i helhetens perspektiv.

I de fall där divisionsstrukturen givit relaterade affärsenheter tillräckligt handlingsutrymme utan att samarbetsdimensioner gått förlorade kan toppledningen i huvudsak

låta dem sköta sig själva. Affärsenheter inom 'Företagets' kärnverksamhet kommer att samverka där detta är funktionellt, men konkurrera när viktiga beroenden inte föreligger. Toppledningen förstärker därmed självständighet och marknadsorientering inom de delar av koncernen som ej ingår i denna verksamhetskärna, dvs inom den stödjande allmängilitiga verksamheten.

Paradoxalt nog kan denna situation leda till att toppledningen drivs bort från den egna kompetensuppbyggnaden i 'Företagets' kärnområde och istället förstärker sin ledningskapacitet inom 'Företagets' mer perifera delar. Inom dessa kompletterande sidoverksamheter ger nämligen inte divisionsstrukturen de ingående, på slutmarknaderna helt konkurrensutsatta affärsenheterna, ett tillräckligt handlingsutrymme på motsvarande sätt som inom kärnverksamheter.

Den omvända gäller i koncernstrukturen. Ett mer komplett handlingsutrymme följer istället för de stödjande verksamheterna, vilka i huvudsak ges intern autonomi tack vare marknadskontroll. Kärnverksamheten bedrivs nu i en struktur, som snarare under- än överexploaterar de interna verksamhetsberoenden som föreligger mellan dotterbolagen. Koncernledningen 'tvingas' då koncentrera sig mot koncernens centrala verksamhetsområden, ett förhållningssätt som gynnar en koncernspecifik kompetensuppbyggnad såväl på central som lokal nivå. Resonemanget kring den andra interna kontrollänken kan därmed sammanfattas på följande vis:

- Koncernledningens uppgift är att säkerställa tillräcklig kontrolltryck över produktbolagens resurshantering. Koncernledningen ekonomiserar dock med sin egen övervakningskapacitet genom att i första hand komplettera andra kontrollmekanismer och prioritera koncernens kärnenheter, där alternativa kontrollkrafter inte byggts upp. I takt med att andelen specifikt kapital i företaget ökar, avtar också externa marknaders effektivitetsbevakning, vilket i sin tur fordrar ökade insatser i från koncernledningen. Koncernorganisation gynnar såväl central som lokal kompetensuppbyggnad inom transaktionsspecifika kärnverksamheter. Koncernorganisation ekonomiserar därför med ledningens kontrollkrafter genom ransonering gentemot kompletterande verksamhet och aktivering inom kärnverksamhet.

6. Ledningens kontrollstrategier

Så länge som man kan kontrollera de premisser, vilka bestämmer val mellan alternativ, kan man lämna valen i sig till underordnade.[1]

I detta avslutande teoretiska kapitel behandlas ett strategiskt ledningsperspektiv på kontroll. Medan litteraturen är relativt utvecklad när det gäller samspelet mellan kontrollens externa funktion och företagets övervakningsstruktur har den ägnat förhållandevis liten uppmärksamhet åt ledningens val av kontrollstrategier.

Ovanstående citat refererar dock till organisationsteorins smått klassiska uppdelning mellan kontroll av handlingen och handlingspremissen. Medan aktörer vanligen kan såväl kontrollera sina egna handlingar som beslut, kan hon mer sällan kontrollera villkoren för sitt agerande.[2] I en organisations toppskikt är kontroll av premisser emellertid central. Såväl nivå- som komplexitet i ledningens arbete försvårar nämligen utnyttjandet av andra mer standardiserade kontrollinstrument.

...uppgifter är mindre rutiniserade, uppsättandet av regler mindre applicerbart, utflödet mindre standardiserat, råmaterialet är svårare att spåra och anländer i udda storlekar.[3]

Implicita villkor, vilka nyttjas som kontrollobjekt återfinns emellertid på flera organisatoriska nivåer än toppledningens. Man kan finna dem i de organisatoriska 'vokabulären', kommunikationsstrukturen, regler och policies liksom i urvalskriterierna

---

[1] March och Simon (1958:136) *'Organizations'* "As long as one can control the premiss that are suited to make choices among alternatives, one can leave the choices themselves up to the subordinate."

[2] Simon (1947) *'Administrative behavior'*, Perrow (1986:79) *'Complex organization.'*

[3] Perrow (1977:13) *'The bureaucratic paradox'* "tasks are less routine, making rules less applicable, outputs are less standardized; the raw material is less traceable and comes in odd sizes."

för ny personal.[4] Dylika premisser kommuniceras vanligtvis inte öppet: istället överförs de indirekt via en mängd olika uttryckssätt.[5] Ofta accepteras premisserna av aktörer redan före eller i samband med inträdet i en organisation vilket är särskilt tydligt i de fall då individen går från en position till en annan.

I kapitlets centrala avsnitt sker en begreppsutvecklingen kring ledningens val av tre särskiljande kontrollstrategier: handlingskontroll, resultatkontroll och urvalskontroll. *Handlingskontroll* innebär en omedelbar, deltagande kontroll där ledningen personligen befinner sig i själva kontrollsituationen och övervakar den enskildes handlingar. Kontrollen av handlingspresmissen kan i sin tur spjälkas upp i två separata strategier: kontrollen av handlingens kvantitativa effekter: *'resultatkontroll'* samt strategin för bevakning av själva tillflödet av aktörer i organisationen: *'urvalskontroll'*. Kontrollstrategierna är nära förknippad med den 'yttersta effekten' av kontroll i organisationen, nämligen ledningens påverkan av förväntningar och normer, vilket därför ges särskilt utrymme i den inledande framställningen.

> *Ledarskap innebär utsändande av ofta manifesta normativa förväntningar i av mottagarna upplevda osäkerhets- eller extraordinära situationer eller underlättande av förväntningsutbyte mellan individer.*[6]

Ledningen för stora organisationer har en nästan obegränsad uppsättning av kontrollinstrument. Deras repertoar begränsas i huvudsak av den egna kognitiva kapaciteten, fantasi och de praktiska möjligheterna att tillämpa olika kontrollmedel. Flera ledarskapsforskare konstaterar även att chefer både har flera kontrollmedel till buds och uppfattar färre begränsningar i sin miljö än andra aktörer i organisationen:

> *Jag menar att toppchefer egentligen har en räcka av underutnyttjade verktyg till hands för att få grepp om organisationens komplexitet.*[7]

---

[4] Perrow (1986:127) *'Complex organization.'* Perrow (1976:19) *'Control in organization'* menar att villkor också bestäms av "education system, class system, reputation, living in the right suburbs, reading right magazines, discussing the proper books at parties."

[5] Mintzberg (1983:143) *'Power in and around organizations'*, Powel (1985:148) *'Neither markets, nor hierarchies.'* "Indeed, it can be argued that most occupants of middle- and upper-class work roles have sufficiently internalized, both cognitively and effectively, the norms of appropriate behavior so that they are likely to perform competently, or at least try to do so, when placed in appropriate work settings."

[6] Sjöstrand (1973:143) *'Företagsorganisation'*

[7] Peters (1978:11) *'Symbols, patterns and settings'* "I argue that actually senior management has an array of under-utilized tools at hand to help it come to grips with organizational complexity."

Mitt budskap till chefer är att delegera - Ni har betydligt mer kontroll än vad Ni tror.[8]

Chefer tenderar att överdriva den mängd val de har samtidigt som man misslyckas i att använda de alternativ som är tillgängliga.[9]

Företagsledare har en tendens att underskatta begränsningarna i sin miljö. De synes tro att det inte finns några begränsningar, eller relativt få sådana.[10]

I ledarskapstermer är chefers egen kontrollaktivitet koncentrerad till att påverka organisationens förväntningar. Rollen blir därmed att via sitt eget agerande, sända, påverka och förändra förväntningar som skapas i organisationen.

Innehållet i en förväntning påverkas av hur organisationens transaktionssystem utformas. Det är där förväntningarna lagras och överförs. Systemets kodifiering av förväntningarna symboliserar då ett slags "ständig trögt föränderlig överenskommelse"[11] Ledningar känner emellertid sällan till konsekvenserna av organisationens agerande. Önskan om framtida tillstånd baseras därför på "kända empiriska samband och information om den existerande situationen"[12] När adekvata förväntningar om aktörers agerande kommuniceras blir också andras handlingar i organisationen uppfattade som 'konstanter'[13] Det är mot dessa man sedan kan relatera egna aktiviteter.

De förväntningar som överförs i organisationen har två slags innehåll: normativa eller prediktiva.[14] De prediktiva förväntningarna reducerar ex. ante osäkerhet genom att ge individen information om vad som inträffar vid vissa typer av handlingar. Den normativa förväntningen är istället ex. post orienterad och informerar om vilka handlingar som skall vidtas i olika situationer. Båda typerna av förväntningar bidrar således till att skapa säkerhet i aktörernas handlingsmönster. Den prediktiva osäkerhetsreduktionen indikerar

---

[8] Perrow (1977:14) *'The bureaucratic paradox'* "My message to managers is to delegate; you have far more control than you think."

[9] Stewart (1979) *'Managerial agendas - reactive or proactive'* "[M]anagers tend to exaggerate the amount of choice that they have while failing to appreciate the nature of some of the choices that are available to them."

[10] Holmberg (1986:231) *'Företagsledares mandat'*

[11] Sjöstrand (1985:148) *'Samhällsorganisation'*

[12] Simon (1947:72) *'Administrative behavior'*

[13] Simon (1947:105) *'Administrative behavior'*

[14] Sjöstrand (1973:81) *'Företagsorganisation'* identifierar termen från sannolikhetsfördelningar.

eller 'stimulerar' emellertid också möjliga handlingsvägar, medan den normativa förväntningen främst signalerar handlingsbegränsningar.

Efter hand utvecklar interagerande aktörer förväntningar sinsemellan. Inledningsvis är dessa prediktiva, men allteftersom interaktionen fortlöper och sambandet mellan situation och handlingsutfall blir klarare får innehållet i förväntningarna en mer normativ karaktär. Som en ytterlighet kan dessa förväntningar slutligen övergå till att bli rena sanktioner.

Ledningen kan återkommande växla mellan att överföra normativa och prediktiva förväntningar i organisationen. Osäkerhet och ovisshet förstärker ledningens normativa förväntansbildning. I stabilare och säkrare situationer kan kontroll även ske genom skapande av prediktiva förväntningar. Mönstren i de kollektiva handlingsförväntningarna - den internaliserade överenskommelsen - benämns organisationens 'normer' och innesluter den kollektiva utvärderingen av vad och hur saker skall göras i organisationen.[15]

> *En norm är en regel eller en standard som övervakar vårt uppförande i de sociala situationer vi deltar i. Den är ett social förväntan. Den är en standard som vi förväntas anpassa oss till oavsett om vi gör det eller ej.*[16]

6.1 Handlingskontrollens deltagande

Den organisatoriska kontrollcykeln behöver information om individernas handlingar för att kunna fungera. Handlingsinformation utgör därför essensen[17] i kontroll och kan erhållas på två sätt. Den ena metoden innebär att information observerad direkt från individers handlingar nyttjas. Detta utgör 'handlingskontroll'[18] Den andra metoden begagnar information om handlingarnas konsekvenser och utfall s.k. 'resultatkontroll'

---

[15] Gibbs (1965:589) *'Norm: the problem of definition and classification'*

[16] Bierstedt (1963:22) *'The social order'*, från Lundgren (1986:44) *'Handlingar och strukturer.'* "A norm, then, is a rule or a standard that governs our conduct in the social situation in which we participate. It is a social expectation. It is a standard to which we are expected to conform whether we actually do so or not."

[17] Ouchi (1977:119) *'The relationship between organizational structure and organizational control'* "Information is at the very heart of the control issue. Good information is difficult and expensive to come by".

[18] March och Simon (1958:136) *'Organizations'*

Syftet med de båda metoderna är emellertid detsamma, att till lägsta kostnad informera aktörer om önskat handlande.

Handlingskontrollen har en högre, men mer lokalt specialiserad, adaptiv kapacitet än resultatkontrollen. Den är särskilt användbar då villkoren för organisationens verksamheter är föränderlig. Med sin rikare repertoar kan handlingskontrollen bättre svara mot enheternas lokala variation.

Ett väsentligt handlingskontrollerande rekvisit är möjligheten att observera och överföra sambandet mellan mål och medel till aktörerna. De begrepp som utvecklats för att beskriva handlingskontrollens informationsdimensioner ger en illustration: "Fullständig kunskap om mål-medel relationen", "analyserbart sökande ... icke analyserbart sökande", "kunskap om transformations-processen"[19] En central frågeställning när möjligheten till handlingskontroll analyseras är om individen kan identifiera och uttolka hur existerande, vanligtvis dolda, samband mellan mål och medel tar sig uttryck. De teoretiska aspekterna av detta problem kan belysas med litteraturens konceptualisering av den organisatoriska rationalitetens begränsningar.[20]

Då tillgång till perfekt information saknas anses vinstmaximering ersättas av långsiktig överlevnad som företagsmål. Företagets inre logik präglas av sök- och valprocesser, vars inriktning är att finna bästa tillgängliga information och rikta denna mot företagets mål.[21] Under olika inlärningsprocesser formuleras och förändras kontinuerligt målen. Individerna satisfierar snarare än maximerar sina handlingar. Kostnadstäckning

---

[19] Thompson (1967) *'Organizations in actions'* "Completeness of knowledge about means-ends relationships." Perrow (1965) *'Hospitals. Technology, structure and goals'* "analyzable search unanalyzable search." Ouchi (1977) *'The relationship between organizational structure and organizational control'* "knowledge of the transformation process." Se även det inledande teoriavsnittet och Williamson's (1985) *'The economic institution of capitalism.'* som varierar dimensionerna "human asset specificity" och "separability of tasks," utifrån fyra olika kontraktsförhållanden.

[20] Denna utveckling startade med fullständiga rationalitetsantaganden om maximeringssträvanden. Den gick sedan vidare mot sökande efter satisfierande lösningar inom ramen för en begränsad förväntningsrationalitet. Teoriutvecklingen har nu stannat vid den anarkistiska och slumpmässigt omvända handlingsrationaliteten och den kognitiva upplevelsens efterrationalitet. Se Aspling (1986) *'Företagsdemokratin och MBL,'* Mintzberg (1983) *'Power in and around organizations'*, Cohen, March och Olsen (1972) *'A garbage can model of organizational choice'* samt March (1977) *'Bounded rationality, ambiguity and the engineering of choice'* för sammanfattningar.

[21] Enligt Weick (1969) *'The social psychology of organizing'* fungerar tom mål-medel sekvenser "baklänges" i organisationen och handlingar ges istället innebörd i efterhand.

blir det primära utvärderingskriteriet i en utbytesprocess, där återstoden utgör vinst.[22] Beteende är således förväntansbestämt i så motto att information endast inhämtas när informationskostnaden understiger den antagna marginalavkastning. Denna förväntningsrationalitet bygger på tanken att kostnaden för informationsbearbetning underskattas. Osäkerhet i informationstillgången blir därför själva basen för att mobilisera handlingskraft i organisationen.

Handlingskontroll kan innebära avtagande informationsöverföring över tilltagande antal hierarkiska nivåer (s.k. anti-transmissionsegenskap). Chefer överför nämligen mindre av handlingskontroll till sina underordnade om de upplever att egna handlingar är kontrollerade av överordnade. Om individen har en positiv grundinställning till kontroll förstärks nämligen mottagna signaler vid överföringen till nästa hierarkiska nivå. De som känner sig åsidosatta av sina överordnade ökar istället handlingskontrollen genom att mer noggrannt observera sina egna underställda, något som verifierats vid empiriska test:

> *Detta kan hänga samman med att underordnade chefer följer den 'gyllene regeln' och gör gentemot sina underställda vad de önskar att överordnade skall göra mot dem.*[23]

Handlingskontrollens överföringsmönster är även differentierat mellan låg- och högpresterande organisationer. I de högpresterande organisationerna utövas kontrollen genom sökande efter information med god kvalitet. Intensiteten i användandet av

---

[22] Kritiken mot Cyert och March (1963) *'A behavior theory of the firm'* har främst inriktats på att de baserat sin företagssyn på föråldrade organisationsformer. Man har studerat funktionsföretag, vilka jämfört med divisionaliserade företag har annorlunda inre beslutsförhållanden. Jfr tex Bower (1970) *'Organizing the resource allocation process'* som är en av de författare, som hävdat att Cyert och March bortsett från divisionsorganisationens funktionssätt. Bower studerade resursallokeringsprocesser i divisionaliserade företag och identifierade där ett antal processtadier. *Definitionsprocessen* klargjorde ekonomiska och tekniska förhållanden kring ett investeringsobjekt i företaget. *Implementeringensprocessen* var främst av politisk och taktisk natur och sekvensen utgjordes mer av ett maktspel mellan organisationsmedlemmar på olika nivåer. Här fattades de slutliga avgörandena om vilka personer, som kom att stödja projektet på olika organisatoriska nivåer. Processen var relativt tidsutdragen, då den pågick på flera företagsnivåer. På varje nivå skedd redovisning av både problemanalys och förklaringar. I den slutliga *omgivningsprocessen*, redovisar Bower de mät-, belönings-och sanktionsregler som skulle användas för investeringen. Här förankrades även investeringen hos den formella organisationens beslutsfattare. Medan de tekniska och ekonomiska enheterna i företagets organisation dominerade över implementeringen av definitionsprocessen är det företagsledningsenheten som initierade och avgjorde denna fas. Dessa tog även initiativen till investeringar, då det förelåg en diskrepans mellan önskad och verklig vinst.

[23] Ouchi (1978:173) *'The transmission of control through organizational hierarchy'* "This may [be] due to the assistant managers following the "golden rule" and doing unto their subordinates as they wish their superior would do unto them."

handlingskontroll bestäms i sådana organisationer främst av uppgiftens särart och chefers egen kunskap. Med andra ord utnyttjar kompetenta chefer i högpresterande organisationer handlingskontroll oftare än sina mindre informerade kollegor. Förstnämnda chefer avhåller sig dessutom från handlingskontroll när kompetens saknas. Något motsvarande mönster går inte att finna ibland lågpresterande enheter och avdelningar. Utnyttjande av handlingskontroll förklaras här snarast av chefers lediga tid och frihet från hierarkisk kontroll. Istället för att representera en effektivt metod att överföra handlingskorrigerande information, blir handlingskontroll ett redskap för "feodala despoter".[24]

Om ledningen tillämpar en ensartad typ av kontroll mot samtliga aktiviteter blir endast begränsade uppsättningar av handlingar belönade. Samtidigt sanktioneras handlingar där varken kunskap om transformationsprocessen eller erforderliga mätpunkter för resultatet existerar.[25] Att uteslutande utnyttja handlingskontroll kan således leda till effektivitetsbrister i en organisation.[26] Om organisationen utgörs av mer än tre hierarkiska nivåer leder ett sådant ensidigt utnyttjande av en kontrollstrategi till (handlings)-kontrollförlust.[27] För att möjliggöra en så effektiv informationsöverföring av handlingsinformation över hierarkiska nivåer som möjligt fordras konsistent i 'ledarskapsstilar'. Detta är en föreställning, vars existens aktuell ledarskapsforskning knappast givit något belägg för.

Chefers verktyg för handlingskontroll är vanligen inbäddade och dolda. Vissa verktyg kan dock fungera som starka medel för att kraftsamla och omforma uppmärksamhet i

---

[24] Ouchi (1978:189) *'The transmission of control through organizational hierarchy'*

[25] Handlingskontrollens dominans i de ej idealt multidivisionaliserade företagen (de s.k. X-formerna) utgör ett exempel på kontroll som tenderat att koncentreras mot en enskild form. Resultatkontrollen i konglomeratet utgör ett annat exempel på hur en kontrollstrategi dominerar på de övrigas bekostnad i organisationen. Ouchi (1977) *'The relationship between organizational structure and organizational control'* noterar att ensartad resultatkontroll endast användes när andra komplementära kontrollstrategier fanns tillgodosedda i andra delar av organisationen: "it never captures more than a small fraction of the total domain of performance which is important to the organization" (sid. 110).

[26] Wilkins och Ouchi (1983) *'Efficient cultures.'*

[27] Evans (1975) *'Multiple hierarchies and organizational control'*

organisationer. Dessa utgörs av symboler, mönster och iscensättningar, s.k. *'fokuserare.'*[28] Den främsta orsaken till att 'fokuserare' utnyttjas för att fånga uppmärksamhet, är den tidsfördröjning som finns mellan utnyttjandet av ett visst instrument och det förväntade utfallet. Differentieringen av kontrollmetodernas tidsfördröjning beaktas inte särskilt ofta i litteraturen. Vanligen utgår man istället ifrån att samtliga metoder har samma varaktighet och genomslagseffekt. När organisationsmedlemmars lojalitet avtar och personalomsättningen ökar kan dock chefer behöva utnyttja kontrollinstrument som har en omedelbar men kortlivad effekt.

> *Kontrollinstrument kallade 'fokuseringsmekanismer' har egenskaper som är extremt värdefulla i företag, då de har möjligheten att fånga och styra medlemmarnas uppmärksamhet och fokus. ... En aktiv företagskontroll innehåller tillfälliga och fokuserande attribut men fordrar kontinuerlig repetition.*[29]

6.2 Resultatkontrollens kvantifiering

> *Genom att standardisera råmaterial, ting folk, symboler och problem utökas kontrollen.* [30]

För att resultatkontrollens kvantitativa logik skall ha sin avsedda effekt på handlingar fordas att prestationer och resultat - s.k. 'output' - kan mätas. Resultatkontroll fordrar varken kollektiva överenskommelser om hur mål-medel relationen kan ser ut i organsationen, eller detaljerad kunskap om innebörden av dess transformationsprocesser. Enda villkoret är en valid mätning av 'output'.[31]

Resultatkontrollen används både för att säkerställa och legitimera en särskild typ av

---

[28] Peters (1978) *'Symbols, patterns and settings'* föreslår följande illustration till sin "mundane tools": *symboler* (kalendrar, rapporter, tidtabell, fysisk omgivnning, offentliga uttalanden, stabs- organisationen) *mönster* (positiv återföring, frekvens och konsistens i handlingar, implementering/lösningar, bias , experimentella stadier) och *iscensättningar* (roller, lokaliseringar, agenda presentationssätt, frågessätt, utväderingsstil, användandet av tid)

[29] Holmberg (1986:229) *'Företagsledares mandat'*

[30] Perrow (1976:11) *'Control in organization: the centralized - decentralized bureaucracy'* "By standardizing raw materials - things, people, symbols, problems - control is enhanced."

[31] Denna prestation kan kvantifieras på olika sätt i organisationer. En försäljare kan mätas i omsättning per kund liksom divisionschefer mäts på basis av avkastningen på insatt kapital, en forskare i antalet accepterade artiklar i tidskrifter och uppfinnaren efter antalet godkända patent. I March och Simon (1958:141) *'Organizations'* talas om 'performance program.'

handling liksom för att följa upp handlingar. Redovisningsdata - en vanlig form av information för att mäta resultat och genomföra prestationsutvärdering - är dock ett grovt verktyg vars reella effekt på aktörernas handlingar är osäkert. Denna typ av data antas till och med ha icke önskvärda effekter på ledningens agerande.[32] Resultatkontrollen har ett viktigt utvärderingskriterium, nämligen om det frammanade agerandet är önskvärt.[33] Resultatkontrollen har samtidigt pedagogiska fördelar inom organisationen, även om det vanligen existerar ett stort mått av osäkerhet hos underställda chefer om vilka resultatmål som är mest relevanta för stunden.

För att resultatkontrollen skall vara användbar fordras möjligheten att separera enskilda prestationers bidrag till måluppfyllandet. Eljest innebär måttet inte någon kontroll, då korrigeringar inte återförs till den enskilda handlingen.[34]

Resultatkontrollens signal har en relativt sett bättre överföringsstyrka över hierarkiska nivåer i jämförelse med handlingskontrollens signal, vilken avtar för varje ny organisatorisk nivå.[35] Detta indikerar resultatkontrollens relativa överföringsstyrka. Kontrollmetoden har låg överföringsförlust mellan nivåer, vilket innebär hög generell användbarhet i hierarkiserade och komplexa företagssystem. Metoden möjliggör alltså en standardisering av effektivitetskrav med hög genomslagskraft i hela organisationen, från centralenheten till samtliga organisatoriska enheter.

Organisationsmedlemmarnas reaktioner på de nämnda kontrollstrategierna varierar. På låga hierarkiska nivåer tenderar mottagna resultatkontrollsignaler att förstärkas, medan handlingskontrollen försvagas med tilltagande antal hierarkiska nivåer.

Med ökad storlek tros företagets kontrollförluster växa. Detta påstående bör dock nyanseras. Med storlekstillväxt bör chefer förändra sin kontroll från tonvikt på aktörers

---

[32] Se främst Hoopwood, (1972) *'An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation'* samt Hoopwood (1973) *'An accounting system and managerial behavior'*.

[33] Östman (1977) *'Styrning med redovisningsmått'*

[34] I "lagsituationens" komplexa beroendeförhållande har exempelvis kontroll visat sig vara ytterst svårt att utöva på basis av resultat- eller prestationsinformation. Kontrollen måste aktiveras genom observation av handlingarnas bidragskvalité istället för genom isolerade ansatser att mäta handlingarnas resultat. Lagansatsen syns gälla för företagsledarskikten liksom fotbollstränare och inom avancerade professionella yrken. Olika slags 'lag' diskuteras i huvudstudiens första kapitel.

[35] Ouchi (1978) *'The transmission of control through organizational hierarchy'*

handlande till fokus mot enheters resultat. Företagsledares kontrollstrategier blir därför differentierade: de är främst handlingsorienterade inom den egna företagsledningsgruppen och resultatorienterade gentemot företagsorganisationen. Om företagsenheter själva generar kunskap om överföringsprocessens utseende leder differentiering mellan central och lokal nivå till högre grad av intern homogenitet via resultatkontrollen. Växande organisationer hanterar nämligen kontrollförluster genom att fördela en allt större andel resultatkontroll längs organisationens vertikala dimensioner, kombinerat med att inter-organisatorisk handlingskontroll bibehålls horisontellt.

Resultatkontrollen besparar därigenom uppenbarligen organisationen resurser genom införandet och reproducerandet av standardiserade resultatmått över flera hierarkiska nivåer. Handlings- och resultatkontroll är därför, snarare än två renodlade alternativ, komplementära strategier för ledningskontroll.[36]

6.3 Urvalskontrollens selektering

Handlings- och resultatkontroll omfattar endast en begränsad del av den samlade kontrollprocessen i organisationer. Från en större pool av potentiella kandidater selekterar organisationen sina medlemmar redan före själva inträdet.

I företag utgörs organiserandet av urvalskontrollen därför personkontrollens ex. ante dimension. Över semi-autonoma enheters gränsytor överförs potentiella chefsämnen. Chefsförflyttningar inom stora (multinationella) organisationer fungerar då som ett aktivt anpassningsinstrument, vilket skapar verbala nätverk för informationsöverföring. En kritisk massa av överföringar anses emellertid vara nödvändig för att kunna initera ett sådant kommunikativt nätverk.

Urvalets personkontroll utgör ett komplement till socialisationens anpassningsmetod. I större organisationer representerar metoden 'meta-nivån' i en kumulativ kontrollprocess, där överlagrande kontrollstrategier tillämpas för att hantera organisationens ökade komplexitet. Urvalskontrollen blir då den metod, vilken reproducerar den existerande

---

[36] Ouchi (1977:108) *'The relationship between organizational structure and organizational control'* samt Ouchi och Maguire (1975) *'Organizational control: two functions'*

ledningsideologin i företaget.[37] En strategi som dock kan bli "extremt dyrbar för organisationen"[38]

Den troligen effektivaste formen av villkorskontroll, är uppbyggd på ett verkningsfullt kontrollinstrument: *socialisation*[39] av organisationens aktörer mot ett större systems värderingar. Socialisationen fokuserar på ex. post dimensionen av urvalet och överför sådan information som är väsentlig för aktörernas handlande. Kostnaden för socialisation kan även externaliseras via professionella träningsinstitut.

> *Konceptet refererar till processen där nya organisationsmedlemmar lär sig värdesystemet, normerna och det efterfrågade handlingsmönstret i samhälle, organisation eller den grupp hon träder in i. All typ av inlärning ingår ej. Endast den typ av inlärning som är väsentlig för organisationens eller gruppens utgångspunkt är viktig för en ny medlem att lära sig.* [40]

Socialisationen utgör en grundläggande organisationsmekanism för överföringar av värderingar mellan generationer av aktörer. Här används olika metoder för att påverka individen: från bestraffning, återförande av resurser och isolering till monetära belöningar och rituella invitationer och erbjudanden om senior position.

Resultatet av en framgångsrik socialisation är större förståelse för hur saker och ting sker i organisationen. Denne kan dock reagera genom att skapa en 'subkultur' inom företaget, alternativt motarbeta de värderingar som ligger bakom socialisationen.

---

[37] Edström och Galbraith (1978) *'Transfer of managers as coordination and control strategy in multinational organization'* Leksell (1982) *'Headquarter-subsidiary relationship in multinational company'* konstaterar att även när administrativa och finansiella kontrollsystem utgör kontrollbasen och opererar på identiska sätt i olika företag kan framgångsrika enheter särskiljas i ett intensivare utnyttjandet av social kontroll mellan topp- och mellanchefer. Slutsatsen av detta synes vara att framgångsrika organisationer i högre omfattning låter kontrollmekanismer utgöra komplement till varandra.

[38] Powel (1985:148) *'Getting into print'* "...extremely expensive to the organization."

[39] Schein (1968:2) *'Organizational socialization and the profession of management'* "Organizational socialization is the process of "learning the ropes:, the process of being indoctrinated and trained the process of being taught what is important in an organization or some subunit their of." ...

[40] Schein (1968:2) *'Organizational socialization and the profession of management'* "The concept refers to the process by which a new member learns the value system, the norms, and the required behavior patterns of the society, organization, or group which he is entering. It dos not include all learning. It includes only the learning of those values norms and behavior patterns which from the organization's point of view or group's point of view it is necessary for any new member to learn."

Med urvalskontrollen i centrum skiftas den huvudsakliga kontrollen från "formell uttrycksfull övervakning till en process som grundas på internalisering av organisatoriska värderingar och preferenser"[41] Mogna organisationer med stabila operativa villkor, kan därför fungera effektivt med en relativt liten användning av explicit kontroll. Man utvecklar istället mönster för hur saker och ting skall utföras efter en gemensam värdeskala, vilken senare används för uppföljning mellan aktörerna.

6.4 Summering av det fjärde teorikapitlet

Där handlingar kan direktobserveras, kunskap om transformationsprocessen existerar och prestationer kan mätas med god kvalitet bör såväl handlingskontrollen som resultatkontrollen kunna fungera som kontrollstrategi för ledningen. Om information om transformationsprocessen däremot är dold i den aktivitet som skall kontrolleras, men ett valitt mått på själva prestationen föreligger är resultatkontroll tillämpbar. Om varken handlingar kan observeras eller mätas blir utfallet av kontrollstrategivalet mer osäkert. En rituell strategi utgör ett sådant lösningsförslag.[42]

På ett mer övergripande plan finner vi teoretiskt stöd för en differentiering av kontrollstrategier beroende på graden av osäkerhet i såväl orsak/verkan sambanden samt kännedom om utfallsalternativens preferenser. Med säkerhet i båda dimensionerna blir valet relativt enkelt: en programerbar, beräkningsgrundad strategi kan tillämpas. Med osäkerhet i båda dimensionerna tvingas ledningen till högsta flexibilitet och anpassningsförmåga via en inspirationsstrategi. För vinstorienterade organisationer är kombinationen av osäkerhet i preferenser men säkerhet i mål/medel kopplingen mindre sannolik än det omvända förhållandet, vilket i sin tur påfordrar en bedömningsstrategi[43].

---

[41] Powel (1985:146) *'Getting into print.'* "shifted from formal, obtrusive supervision to a process that relies on the internalizing of organizational values and preferences."

[42] Ouchi (1977:98) *'The relationship between organizational structure and organizational control.'* För att ge ritualen en "effect of providing the appearance of rationality and therefore legitimate the activities of what is really a quite loosely coupled organization." Från Meyer och Rowan (1977) *'Institutionalized organizations'* och Weick (1978) *'Educational organizations as loosely coupled systems'*

[43] Thompson (1977:171) *'Hur organisationer fungerar'*

		Uppfattning om orsak/verkan samband	
		Säkerhet	Osäkerhet
Preferenser av möjliga utfall	Säkerhet	Beräkningsbar strategi	Bedömings-strategi
	Osäkerhet	Kompromiss-strategi	Inspirations-strategi

Figur 36. Möjliga kontrollstrategier. Efter Thompsson (1977:171)

Med en återkoppling till det sekventiella synsättet är det urvals- och socialisations-metoder, vilka möjliggör för ledningen att undvika att icke önskvärda handlingar genomförs. Man kan även tillgodose behovet av att inte behöva kontrollera att dylika handlingar inträffar genom att aktörerna i ett tidigt skede internaliserar de gemensamma organisatoriska handlingsförväntningarna eller normerna. Detta kan t ex ske via skolor och institut, vars syfte är att utbilda och forma professionella karaktärer. Efter själva organisationsinträdet sker denna internalisering av normer via den interna socialisations-processen. Valet mellan användandet av interna och externa arenor för säkerställande av denna professionalisering bör följaktligen kunna förklaras av i vilken grad det handlar om generellt sett icke önskvärda handlingar från aktörens sida.

Vid handlingskontroll strävar ledningen mot att undertrycka ett opportunistiskt agerande hos organisationens aktörer. Detta kan ske via övervakning eller genom administrativa metoder. Utnyttjandet av sådana handlingsbegränsande instrument kräver dock möjlighet till uttolkning av mål och medel hos dess utövare. Även resultatkontroll av organisationens utflöden syftar till att stävja vissa typer av agerande. Vid resultatkontroll görs detta genom att mäta graden av opportunism i den information om handlingars finansiella prestationseffekt som produceras.

Sekvens:	**Inflöde**	**Bearbetning**	**Utflöde**
Kontroll-strategi:	Urvals-kontroll	Handlings-kontroll	Resultat-kontroll
Förutsättning:	Lojalitet	Mål-medel kedjor	Valida mått
Ej önskvärda handlignar:	Hindras	Begränsas	Mäts

Figur 37. Kontrollstrategiernas sekventiella olikheter.

6.5 Empirisk inledning - *med de återstående kontrollproblemen i 'Företaget'*

Den avslutande empiriska framställningen behandlar omformningen av kontrollrelation mellan koncernens två VD-roller (för moder- respektive dotterbolaget) i och med utnämnandet av en ny koncernchef. Jag belyser ledningsrelationens förhållande till tidigare beskrivna förändringar i 'Företagets' övervakningsstruktur samt följderna för företagsledningens val av kontrollsstrategier.

Det är framförallt olikheter i koncernstabens och koncernledningens aktiviteter, som berörs i beskrivningen av den handlingskontrollerande strategin. Strategin för urvalskontroll omfattar företrädesvis urvals- och rekryteringsprocessen av chefer och nyckelmedarbetare i koncernen. Denna kontrollaktivitet fokuserar på chefernas in- och utträde över organisationens gränsytor (mellan bolag inom koncernen liksom mellan externa företag och koncernen.) Det är främst problematiken bakom chefsutnämningar i de kunskapsspecialiserade områdena av 'Företaget' som fångas i den empiriska beskrivningen.

Bland återstående kontrollprolem i 'Företaget' identifieras främst behovet av ökad lokal handlingsbenägenhet inom den nya koncernformen i 'Företaget.' Genom att koncernledningen både ransonerade med och differentierade med sin personliga övervakningskapacitet utsattes främst dotterbolag med en skyddad varumarknads-position för denna interna effektivitetskälla. De olika informationsbärarna aktiverades i övrigt på skilda sätt inom koncernens dotterbolag.

Ett centralt kvarstående kontrollproblem representerades av att den existerande ledningskadern bibehölls efter ägarskiftet. I kraft av sin senioritet i organisationen fick dessa ett betydande mått av handlingsutrymme. Utrymmet förstärktes av den nya övervakningsstrukturen liksom det differentierade sätt på vilket kontroll-mekanismerna aktiverades. Långvarig central och regelunderstödd kontroll av detaljaktiviteter hade skapat starka beroenden mellan moder- och dotterbolag. Huvudkontorets resultatmätning hade tidigare inte heller understötts av över-vakningsstrukturens utformning.

6.5.1 Handlingskontrollens repertoar

Koncernchefen byggde upp vissa begränsade stabsfunktioner för att reducera osäkerhet mellan koncernen och dess omgivning. En av dessa staber ansvarade för dotterbolagens legala relationer, en annan ansvarade för att aktörerna på de finansiella marknaderna

erhöll likvärdig företagsinformation vid bestämda tidpunkter. Den juridiska staben övervakade även att det formella beslutsfattandet i respektive dotterbolagsstyrelse skedde i överensstämmelse med aktiebolagslagen. Då alltmer av koncernens interna affärsutbyte skedde mellan legalt avgränsade och internationellt verksamma enheter var det nödvändigt att säkerställa att varje styrelse hade en i juridisk mening självständig beslutandefunktion. Om detta inte tillgodosågs skulle moderbolaget kunna hållas ansvarig för krav som riktades mot ett enskilt dotterbolag, från externa intressenter.[1] Informationsstaben skulle i sin tur säkerställa bästa möjliga 'image' för koncernhelheten. Koncernen var över 100 år gammal och hade byggt upp ett starkt varunamn. Den hade ett välrenommerat rykte på marknaden. För att dra fördel av koncernens immateriella värden bibehöll de nybildade produktbolagen koncernens namn som prefix, före det enskilda unika produktlinjenamnet.

Den administrativa samordningen representerades av inter-bank funktionen liksom den juridiska och externa informationsgivningen. Dessa uppgifter kompletterades med en viktig ledningsfunktion inom koncernorganisationen: omallokeringen av företagsledningstalanger. Koncernens chefsbefordringar skedde inom ramen för ett s k 'far-farfar'-system, vilket verkade på samtliga företagsnivåer. Det innebar att samtliga ledningsförändringar skulle accepteras på en nivå över den de var föreslagna, och två nivåer över där de skulle komma att gälla. En bolagschef sammanfattade sin uppfattning av organisationen:

> *Detta är en mycket konservativ organisation när det gäller finansiell kontroll, men mycket liberal när det handlar om organisatoriska frågor.*

Utifrån dotterbolagens perspektiv tolkades inte stabernas rådgivande och konsultativa roll som handlingsbegränsade. Trots att råden från staberna inte var helt frivilliga, betraktade man dem som "billig, kvalitativ konsultrådgivning."

En stabschef beskrev sin nya roll i en reducerad stabsenhet inom moderbolaget:

---

[1] Den aktiebolagsrättsliga termen är "ansvarsgenombrott", vilket ännu inte tillämpats i mer än ett fåtal svenska rättsfall. Internationella domstolar har dock i utökad omfattning uppmärksammat möjligheten till att hålla ett moderbolag ansvarig för beslut fattade i ett dotterbolags styrelse om dotterbolaget inte ansetts ha fattat ett självständigt beslut utan istället ha handlat på direkt dekret från moderbolaget. Ett internationellt känt exempel på detta rättsliga fenomen är Union Carbides gasolycka i Indien (Bhopal, 1984).

Som konsultativ expert representerar jag moderbolaget i viktiga frågor inom mitt kunskapsfält. Detta är en osynlig väg att bära fram våra intentioner. Även om Du inte 'styr' så kan Du genom goda råd påverka en hel del handlingar, och i denna decentraliserade organisation, till och med få betalt för det !

En annan aktiv handlingsväg för att begränsa mellanchefernas handlingsutrymme representerades av den centrala revisionen. Med koncernbildningen förstärktes de externa revisorernas arbetsuppgifter i koncernen. Efter ägarskiftet utfördes revisionen av den byrå, vilken även nyttjades av den nye huvudägaren. Därmed reviderade samma revisionsbyrå såväl huvudägaren som koncernens moder- och dotterbolag.

En medlem av koncernens verkställande ledning uppfattade förändringen som en indirekt kritik gentemot den tidigare interna finansiella kontrollen i 'Företaget.' Bland merparten av dotterbolagscheferna uppmärksammades inte revisorsbytet alls. Hos andra dotterbolagschefer uppfattades revisorsbytet istället som ytterligare ett steg i att förstärka decentraliseringsprocessen i koncernen och inte, vilket alltså var en alternativ tolkning bland medarbetarna, som ett sätt för den nye majoritetsägaren att säkerställa ägarkontroll längre ned i koncernorganisationen.

Den samlade regelfloran i organisationen syftade främst till att informera om undantagen från ett fritt agerande i koncernen. Reglerna benämndes internt för 'riktlinjer' och hade i olika utformning funnits i koncernen sedan drygt två decennier tillbaka. Det ursprungliga initiativet till att införa dem härstammade från behovet av en samlad finansiell rapportering. Dessa krav på rapporteringen kompletterades senare med nya regler. Detta skedde när ett långsiktigt system för planering och strategiformulering infördes.

Även dessa regler döptes till 'riktlinjer' och de fyllde mer än sex pärmar hos varje berörd chef. Liksom vid valet av den organisatoriska strukturens utformning var inflytandet från andra större svenska företag påtagligt. En chef memorerade:

Vi var ändå inte värst när det gällde utnyttjandet av 'riktlinjer.' Jag minns särskilt att vi studerade företag E. De hade ett tjugotal pärmar fyllda med instruktioner och en hel avdelning på femton personer som arbetade heltid med att hålla alla dessa meddelanden uppdaterade och á jour.

Omfattningen av de generella reglerna växte i en sådan omfattning att det till slut utgjorde ett svåröverblickbart och komplext regelverk för cheferna. Vid osäkerhet ställdes skriftliga frågor om vilka handlingar och beslut som skulle genomföras. Dessa dokument sändes sedermera som ett slags 'försäkringsbrev' uppåt i organisationens hierarki. På detta sätt garanterade sig medarbetare om att man inte brutit mot de regler, vilka man för ögonblicket inte kände till.

Verksamhetens formalistiska prägel inverkade negativt på benägenheten till handling i organisation. Affärsverksamhet förlorade tempo lokalt, samtidigt som den centrala företagsledningens uppmärksamhet drogs bort från reella affärstransaktioner. Man ägnade allt mer energi åt att identifiera och tillgodose krav som fanns i 'Företagets' oöverskådliga regelsystem.

Den nya koncernledningen önskade begränsa denna på regler uppbyggda handlingslogik. Man införde omedelbart ett generellt förbud mot att använda tidigare regler. En ny betydligt mer begränsad 'handlingsmanual' introducerades istället. Den innehåll koncernens övergripande 'policy' kring var och en av moderbolagets centrala aktiviteter (personal, juridik, information och styrelsearbete i dotterbolagen). Själva förändringen var i sig enkel att genomföra. Ledningen underströk att den nya manualen endast täckte in ett fåtal områden. Inom dessa områden var "lagarna tvingande." I övrigt skulle som det uttrycktes "sunt förnuft" styra de enskildas handlingar.

Koncernchefens förbud mot användandet av den tidigare manualen avsåg att hindra central standardisering av dotterbolagens inbördes agerande. Koncernchefen menade att själva utfärdandet av en ny 'manual' i själva verket hade mer av symboliskt än substansiellt värde. Till sitt fysiska omfång stod den nya manualen i skarp skarp kontrast till de pärmar som använts tidigare. Det massiva fastställandet av regler ersattes med några enstaka sidor kring varje policyområde. Ledningen beskrev åtgärden som att "väcka" organisationen och göra medarbetarna medvetna om att det egna handlandet inte längre kunde bortförklaras med hjälp av centralt utfärdade regler. Chefer som var mer perifera i koncernen, hade dock redan tidigare vägrat att följa de äldre riktlinjerna. Man hade istället skapat sina egna handlingsparametrar eller "tum-regler":

Driver jag detta dotterbolag som om det vore mitt eget? Om jag kan svara ja på den frågan så fortsätter jag. En bra chef måste kunna veta när man skall fråga huvudkontoret om råd.

Det flitiga användandet av riktlinjer levde dock kvar i organisationen och skapade problem för den nya ledningen. Man fortsatte på lägre nivåer att följa regler, som redan avskaffats eller ersatts med nya riktlinjer. Genom att följa regelboken, oavsett om reglerna var giltiga eller ej, kunde man reducera osäkerhet. Detta gällde inte minst under perioden kring själva ägarskiftet då stor osäkerhet och stress upplevdes. Eftersom syftet med den nya företagsformen var att decentralisera organisationen, blev enheterna ansvarsmässigt mindre relaterade till varandra och till huvudkontoret. Behovet av "klara besked" var därför stort.

Ledningen var starkt engagerad i frågan om den senaste omorganisationens genomslag i 'Företaget.' Återkommande betonade man vikten av lokala omorganiseringar inom produktbolagen, inte minst för att påskynda dess interna omstrukturering efter principen om resultatenheter. En koncernstabschef utvecklade tankarna bakom ledningens agerande:

Decentralisering är ett spel. I områden där relationen mellan mål och medel är känd, kan vi acceptera större handlingsutrymme. Låt mig beskriva det som att en samling av transformationsredskap sammanställs centralt och sätts i händerna på de chefer vi litar på och som förstår den grundläggande logiken i koncernen.

Ingen av dotterbolagscheferna hade varit fristående företagare, utan enbart verkat i större företag. De hade därmed inga personliga erfarenheter av vilka resurser som egenligen saknades i jämförelse med ledning av självständiga företag.

Några centrala initiativ till finansiella belöningar togs inte för att stimulera dotterbolagscheferna. Det förekom emellertid en viss internationell variation i 'Företaget.' I de fall koncernen rekryterade på lokala chefsmarknader var finansiella belöningar vanligare än i den del av organisationen där relationerna till arbetsmarknaden var inhemskt organiserade. En dotterbolagschef beskrev sina egna erfarenheter av dylika incitament:

Jag var tvungen att hota dem för att de skulle ge mig ett personligt incitament. När jag sedan fick det, kom jag underfund med att det begränsade mig till att tänka med koncernens bästa för ögonen. Målet var dessutom så högt att det vore lättare att hoppa jämfota över huvudkontoret än att nå det, och ribban höjdes hela tiden.

6.5.2 Resultatkontrollens reaktivitet

Det ursprungliga systemet för resultatkontroll, vilket härstammade från det tidigare mindre framgångsrika försöket att divisionalisera verksamheten, betraktades vid tiden för ägarskiftet som mindre trovärdigt. Systemet innefattade bland annat en dold formel för hur det operativa resultatet skulle beräknas för varje division. Endast koncernledningen kände till formelns komponenter, så någon egentlig handlingseffekt uppnåddes inte. De finansiella resultatmåtten accepterades följaktligen inte heller av de mellanchefer som utsattes för resultatmätningen.

Med koncernbildningen fördes de organisatoriska enheterna närmare flera av marknadernas gränsytor. Vidare kunde huvudkontorets samkostnader lättare fördelas på basis av faktiskt resursutnyttjande. Omorganisationen understödde även skapandet av en lokal finansiell kontroll hos bolagen. Med detta uppnåddes ett av syftena med resultatmätningen i den nya organisationen, vilket en stabschef utvecklade på följande sätt:

...att försvåra för chefer att spela oskyldiga och skylla på det finansiella kontrollsystemets felaktiga kvantifiering.

Koncernkontorets finansiella organisationslogik syftade till att utforma en mätning av effektiviteten baserad på enheternas historiska prestationer kombinerat med dess förväntade framtida resultat. Resultatkontrollen dominerades av det finansiella redovisningssystemet. Där absorberades likviditetsflödena i de mogna delarna av organisationen och fördes via moderbolaget tillbaka till koncernens mer expanderande delar. En berörd bolagschef sammanfattade:

En dag efter det att Du levererat in pengarna så har huvudkontoret glömt var de kom ifrån.

Någon oro över tilltagande kortsiktighet i enheternas industriella agerande, till följd av en alltför stark betoning av resultatkraven, förelåg inte hos styrelse eller koncernledning. Historiskt hade det istället byggts upp sådana mängder av överskottsresurser att problemet snarare ansågs vara det omvända dvs hur man skulle utvärdera och avsluta "evighetsprojekten" i koncernens affärsportfölj.

Som ett resultat av produktbolagens juridiska status kompletterades den differentierade finansiella resultatmätningen med separata balansräkningar för varje produktbolag. Dotterbolagen skulle därmed ges ett slags finansiellt "minne." Vid koncernbildningen gavs varje enhet en identisk finansiell bas och soliditeten fixerades till en förutbestämd kvot. Enheterna behövde därmed inte belastas av tidigare redovisningspraxis eller historiskt mindre framgångsrika prestationer. Moderbolagets utvärdering av produktbolagens långsiktiga resurshantering kunde därigenom standardiseras över bolagen. Om lönsamhetsvariationerna mellan döttrarna bestod och denna skillnad inte motsvarades av en differens i moderbolagets utdelningskrav skulle dock skilda soliditetsmått komma att uppstå i framtiden. "Minnet," uttryckt i soliditet- och balanstal, reducerade därmed risken att fluktuerande årsresultat skulle pressa enheterna till alltför kortsiktiga och taktiska finansoperationer.

Inom den centrala finansiella kontrollfunktionen fastslogs de interna kraven på bolagens utdelning till moderbolaget. Utdelningsinstrument kopplades tidsmässigt samman med koncernens externa utdelningskrav. Koncernchefen förklarade den nyligen introducerade användningen av såväl likviditets- som utdelningskrav från varje dotterbolag:

> *Jag vill att dessa bolag skall känna ansvar för den årliga händelsen att betala sina aktieägare en skälig utdelning. Om ett dotterbolag inte har förmåga att bidra - så vet de att detta är ett tecken på misslyckande. På lång sikt så har Du förlorat Din affärslegitimitet om Du inte kan betala Din ägare en utdelning.*

Utdelningar betraktades av de flesta chefer som en "realitet, snarare än ett internt spel." En dotterbolagschef hävdade att just utdelningskravet var det slutliga testet på företaget:

> *Du vill ju visa dina ägare det slutliga resultatet av dina prestationer.*

Utdelningskravet förde varje dotterbolag närmare en ren företagarsituation. Utdelningsnivån var beräknad på basis av en förutbestämd procentsats av varje års vinst. Även om ett bolag behövde medel för interna nysatsningar, så skulle bolagen först leverera utdelning för att sedan, om moderbolaget ansåg sig villig att investera, erhålla en nyemission av eget kapital. Med stöd av en starkare soliditet skulle dotterbolagen sedan kunna genomföra planerade expansioner.

Utdelningsnivån för dotterbolagen var högre än koncernens utdelning till aktieägarna. Denna differens mellan interna och externa krav användes dels till att betala skatter, dels till investeringar i växande dotterbolag, eller till förvärv av närstående bolag. Moderbolagets 'bankfunktion', vilken absorberade och lånade ut kapital, betraktades emellertid som mer utvecklad än dess 'ägarfunktion' (dvs kraven på utdelningar och utdelningstillväxt). Moderbolagets balanserande roll mellan att å ena sidan absorbera likviditet och å andra sidan ta emot utdelningar kommenterades av koncernchefen respektive en dotterbolagschef:

> *Ett vinstgenererande dotterbolag med framtida expansionsplaner skall först betala sin utdelning sedan be modern om en nyemission.*
>
> *Detta verkar rimligt: vi konkurrerar alla om samma pengar och någon måste ju styra dem emellan oss.*

Koncernens interna behov av växande utdelningar från dotterbolagen var inte bara högre än vad som distribuerades till de externa aktieägarna. Internt differentierades dessa även över tiden mellan de olika bolagen. Därmed skulle varje enhet skyddas från vad som ansågs vara en grovhuggen extern marknadsutvärdering. Eftersom inget av dotterbolagen var börsnoterat existerade inte heller någon externt tillgänglig information om i vilken utsträckning aktiemarknaden egentligen skulle ha kunnat differentiera sina utdelningskrav för varje enskild enhet på ett ändamålsenligt sätt. En viss grad av bibehållen vertikal integration mellan produktbolagen anfördes bland annat som skäl till att inte släppa ut delar av moderbolagets aktieägande på den externa aktiemarknaden. Bolagscheferna liksom styrelseordföranden uttryckte även preferenser för moderbolagets mer näraliggande övervakning, jämfört med att utsättas för den externa riskkapitalmarknadens högre osäkerhet, mer explicita resultatkrav och orealistiska tillväxtförväntningar. Det sistnämnda framstod särskilt avskräckande inte minst för dotterbolaget Teknik.

6.5.3 Urvalskontrollen återinförande.

På flera organisatoriska nivåer i koncernen synes ägarförändringen haft störst inflytande just på själva ledningsurvalet. Den nye majoritetsägaren utnämnde en ny styrelseordförande och ny styrelse, vilka sedermera utsåg en ny koncernchef och VD för moderbolaget. På den operativa nivån rekryterades samtliga nya chefer internt. Endast i ett fall ersattes en tidigare divisionschef. Bibehållandet av tidigare operativa chefer avsågs att minimera negativa effekterna och koncernens kostnader vid överföring av information kring den nya affärsinriktningen. Både internt och externt överraskades bedömare på kapitalmarknaden av att så få av de tidigare divisionscheferna ersattes vid ägarförändringen. En av de mer rutinerade divisionscheferna uttryckte sin förvåning över detta på följande sätt:

> *När den nye ordföranden kom in i rummet för att introducera vår nye koncernchef, en tidigare kollega till oss, tänkte jag: 'Efter alla dessa förändringar i koncernen, är det det återigen det gamla gänget som skall leda företaget?*

Beslutet att inte externt rekrytera operativa chefer innebar betydande snabbhetsfördelar, för den nya ägaren. Vidare var antalet nationella företagskonkurrenter få, vilket begränsade de externa valmöjligheterna vid tillsättningen av operativa och branschkunniga chefer.

Styrelsen accepterade utnämningarna av de interna kandidaterna till bolagschefer, då man ansåg att samtliga tillgodosåg behovet av att vara "en av de fem bästa i sin bransch." Man sökte således inte efter den bästa chefen för varje enskild bolagssituation. Styrelsens uppfattning var att kunskap och erfarenhet från 'Företaget' var en kritisk faktor på den operativa nivån - inte minst i en period av snabba interna förändringar och man önskade dra nytta av chefernas kunskap om var och hur man kunde identifiera och reducera onödig byråkrati i företaget.

Styrelseordföranden förklarade bakgrunden till att man i huvudsak valde att tilldela den befintliga chefskadern de nya chefspositionerna:

Den tidigare ägaren förstod inte betydelsen av den specifika kunskap som bars av vissa mycket kompetenta nyckelchefer. Dagens koncernchef växte till exempel upp under skyddet av vice VD X, vilket var ett av de bästa sätten att lära sig denna komplexa organisation.

Den tidigare huvudägarens direkta inflytande i utnämningsprocessen var enligt 'Familjens' överhuvud, dess huvudsakliga kontrollmedel i företaget. Dess starka inflytandet sågs som ett sabotage mot det sofistikerade interna utnämnings- och belöningssystem, vilket byggts upp i organisationen under decennier. Flera medarbetare beskrev det tidigare förhållandet som att den interna ledningsmarknaden 'korrumperats.' En dotterbolagschef konstaterade vidare, att de problem koncernen ställts inför under perioden före ägarskiftet inte var relaterade till investeringar i felaktiga eller nedåtgående branscher utan istället var kopplat till ägarens:

... inkompetens och oförmåga att förstå hur processen att välja, utveckla och utnämna chefer gick till. Vice VD X ansågs vara briljant i att selektera fram skickliga medarbetare. När han slutade, och den nuvarande styrelseordföranden (som var en av de personer som valts av herr X) övergick till annan verksamhet kom några av de viktigaste länkarna i denna utnämningskedja att brista.

Flera medarbetare beskrev detta problem, som att 'Familjen' och den tidigare styrelsen helt enkelt varit omedvetna om betydelsen av att denna överföringsprocess eller 'kunskapstradering' måste tillåtas att utvecklas över tiden. Den tidigare styrelsen ansågs inte medvetet negligera dimensionen. De behandlade helt enkelt inte frågan. En högst erfaren dotterbolagschef underströk:

De seniora cheferna har under lång tid ägt en slags informell rätt att välja sina egna efterträdare. Detta var koncernens viktigaste effektivitetsmekanism. Genom tradition kom en särskild insikt och kunskap - om hur man skulle agera, hur man skulle använda teknologin, hur man skulle relatera sig till affärsverksamhetens nätverk - att överföras från en generation chefer till en annan.

På lägre chefsnivåer hävdades att organisationen var unik i så motto att man informellt tillämpade ett längre 'utvärderingsperspektiv' än andra likartade företag. Under 'Familjens' sista år i företaget förkortades emellertid den tid, som cheferna hade till sitt förfogande för att genom egen erfarenhet lära sig ett specifikt arbete och (givet att man var framgångsrik) tills dess man befordrades.

Den förkortade utvärderingsprocessen bröt alltså mot starka interna normer om hur koncernens chefsmarknad skulle fungera. Detta kom också att vara den utlösande faktorn till flertalet mellanchefers beslut att lämna koncernen.

Kvarvarande chefer noterade emellertid att deras tidigare kollegor hade svårigheter att anpassa sig till sina nya uppgifter i de företag de sökte sig till. Likartade problem drabbade externt nyrekryterade mellan- och toppchefer till 'Företaget.' De blev sällan framgångsrika i sina nya värv. Organisationens kunskapsbanker blev med tiden så specialiserade att de var otillgängliga för utomstående. Möjligheten att utifrån denna situation rekrytera externa medlemmar till koncernledningen var därför begränsad. Koncernchefen uttryckte förhållandet på följande sätt:

> *En nykomling vet inte ens hur man skall ställa de rätta frågorna i det här företaget.*

Betydelsen av att revitalisera och skydda en av koncernens viktigaste framgångsfaktorer - att attrahera och utveckla tekniskt kompetenta och individorienterade chefer - underströks också i den nya organisationen. Nu fästes dock större vikt vid chefernas finansiella prestationer. Detta hade tidigare begränsats bland annat av den ofullständiga finansiella kontrollapparaten, liksom de opportunistiska utnämningsbeslut som skett under direkt inflytande av den tidigare ägaren.

I den nya organisationen befästes urvalskontrollens slutgiltiga karaktär. Åtskilliga internationella bolagschefer avskedades i samband med de interna förändringarna.

Två faktorer förstärkte uppfattningen att denna kontrollmetod bestämde handlingsutrymmet gentemot koncernledningen. Den ena orsaken var att här, liksom på flertalet andra områden, uppmanades bolagschefer att kopiera den till- och avsättningsprincip, som koncernchefen utövade gentemot dem inom sin egen organisation. Det andra skälet var att andra mer explicita instrument, inte längre dominerade kontrollrepertoaren. Urvalskontrollen blev, relativt sett, därmed mer tydligt verkande för cheferna. Två verkställande direktörer för tunga produktbolag uttryckte situationen på följande sätt:

> *Kontrollen har förändrats. Tidigare hade man en massa trådar, ett fisknät, som begränsade en. Idag har man bara ett löst rep... runt nacken.*

Jag har ett åtagande, inte en skyldighet gentemot koncernchefen. Han får avskeda mig istället för att intervenera i de handlingar som han inte accepterar.

Den ökade fokuseringen mot rätten att anställa och avskeda chefer beskrevs som ett effektivt kontrollinstrument av flertalet chefer. Bolagscheferna uppfattade också urvalskontrollen som det enda fungerande kontrollinstrumentet där man genom att välja rätt medarbetare "kunde minimera sitt eget operativa arbete." Med de rätta personerna kunde man forma ett ömsesidigt förtroende, vilket reducerade kostnaden för att övervaka deras agerande. Flertalet av bolagscheferna aktiverade följaktligen egna 'urvalsmekanismer' liknande de som moderbolaget infört.

Den koncerngemensamma urvalsfunktionen utnyttjade emellertid ytterligare metoder för att, trots branschbegränsningens effekt på kretsen av potentiella externa ledarämnen, utöka antalet kandidater. I 'Företaget' tillät och uppmuntrade man egna chefer att söka sig till andra företag om man för stunden inte såg någon möjlighet att internt erbjuda karriärutveckling. Koncernstaben höll emellertid kontakt med dessa chefer och kunde i vissa fall, när interna möjligheter öppnades, också rekrytera tillbaka dem. Därigenom kunde man erhålla generellt kunniga och erfarna chefer, som fortfarande var välinformerade om koncernens inre förhållande.

Denna metod användes exempelvis då den nya organisationen sjösatte ett nytt produktbolag. Den nyutnämnde chefen hade lämnat koncernen för ett antal år sedan men förmåddes genom erbjudandet om VD-skap att återvända. Koncernstaben kontrollerade på så sätt delar av den externa chefsmarknaden och kunde därmed hantera temporära begränsningar i den interna marknadens funktionssätt.

Koncernstaben organiserade i moderbolaget en intern ledningsmarknad på en handfull dussin personer. Dessa personer befann sig omedelbart under produktbolagschefsnivån, den nivå där koncernchefen själv hade utnämningsansvar inför den egna styrelsen. Dessa sextio personer ansågs vara koncernens nyckelpersoner och tillgänglig information om dem lagrades på moderbolagsnivå.

Som koncernchef vill jag ha vetskap om dessa sextio nyckelpersoners utveckling och prestationer. Detta är min huvudsakliga styrmekanism för koncernen. Även om produktbolagscheferna i den nya organisationen skall välja sina egna chefer, så förväntar jag mig att de kontaktar mig först. Den huvudsakliga effektivitetspotentialen i koncernen ligger i en riktig matchning av chefer. Jag ser detta som en av mina huvuduppgifter och ägnar stor uppmärksamhet åt den.

Risken för ett ensidigt beroende till vissa chefer hanterades bland annat genom medlemsskapet i en informell krets av likartade storföretag. Information om lönenivåer, belöningsstrukturer och lokala anställningsvillkor för skilda delar av världen delades mellan medlemmarna i detta forum. Koncernen gavs därmed möjlighet att skydda sig från att ensidigt utnyttjas av chefer, vilka försökte dra nytta av den unika kunskap de upparbetat i sin företagsspecifika arbetsuppgift. Koncernstabschefen redogjorde för motivet till deltagande i denna krets av företag:

För att hindra chefer att finansiellt utnyttja och exploatera sin monopolliknande ställning i koncernen.

Ytterligare ett medel för att säkerställa en fungerande och effektiv arbetsmarknad för koncernens chefskader var att den centrala personalstaben granskade samtliga potentiella internkandidater när en chefsposition i ett specifikt dotterbolag skulle tillsättas. Information om mer attraktiva karriärmöjligheter överfördes på detta sätt mellan enheterna utan att den blockerades av dotterbolagschefer som ville behålla sina chefsämnen i det egna produktbolaget. Koncernstabschefen kommentar till detta var:

Moderbolaget reducerar osäkerhet. Vi är beredda att acceptera en slags försäkringsroll gentemot dotterbolagens operationer i högst osäkra situationer. Då aktiverar vi vår chefsutnämningsmakt. Denna kombinerar det specifika behovet i en särskild situation med vår erfarenhet och uttolkning av kandidatens potential. Det är därför viktigt att dotterbolagscheferna delar vår värdering att man inte skall tjuvhålla på duktig personal utan låta dem gå fritt mellan bolagen.

Koncernledningens vilja och förmåga att påverka tänkandet bland cheferna i koncernens olika dotterbolag var en viktig variabel i sättet att kontrollera koncernen.

Vid sidan av dotterbolagens styrelsemöten upprätthöll koncernchefen en regelbunden dialog med bolagscheferna. Som dialogpartner sökte denne aktivera och överföra förväntningar och krav som syftade till att stimulera bolagschefernas handlande.

Koncernchefen beskrev själv denna aktivitet såsom "att hålla ett öga på dem, så jag vet att jag alltid kan lita på dem." För en dotterbolagschef innebar relationen i sin tur en möjligheten att få en utomståendes bedömning av sina egna planer.

Under den tidigare ägarregimen var koncerndialogen betydligt mindre interaktiv. En bolagschef återger sina intryck från denna tidsperiod med orden "att det då var omöjligt att argumentera emot eller diskutera ett redan fattat beslut." Den nye koncernchefens öppnare attityd till diskussioner grundlade, enligt dotterbolagscheferna, ett friare informationsflöde i koncernen. Med ett mer ömsesidigt utbyte kunde samtidigt risktagande stimuleras hos cheferna. De behövde inte längre återförsäkra sig via formella skriftliga 'kontrakt.'

En av koncernstabscheferna beskrev moderbolagets agerande, som i huvudsak informellt men att de övergripande principerna för decentralisering var "konstitutionellt fastlagda" och inte fick förändras. Koncernchefens personliga läggning synes i slutändan dock avgöra hur dessa nya interaktionsmönster tog form. Koncernchefen ställde emellanåt detaljerade frågor om hur saker och ting stod till i affärsenheterna. Ibland sträckte sig dessa frågor utöver chefernas investerings- och ansvarsgränser, dock med motivet att:

> *Bara för att någon annan attesterar räkningen, kan man inte avhålla sig från att ställa frågor. Vi förbehåller oss samtidigt rätten att diskutera enheternas lokala utnämningar.*

Koncernchefen förklarade sina relativt detaljerade frågor med den egna erfarenhet från verksamheten: "jag fick då en gedigen kunskap om hur saker och ting förhöll sig på lägre nivåer i de operativa delarna." Han underströk dock att hans framtida roll som

koncernchef och ordförande i dotterbolagen inte tillät deltagande i investeringsbeslut, där egen affärskunskap saknades. En chef noterade:

> *En resultatenhetsansvarig struktur är inte bara 'decentraliserad.' Ledningen känner företaget alltför väl för att ens riskera att förlora greppet. Den här koncernen kan bli precis så centraliserad som under den legendariske förste VD:ns storhetstid. Men alla chefer tycker om en decentraliserad organisation. Det ger t ex mig som VD möjighet att intervenera och bestämma i min egen organisation.*

Mellancheferna ansåg samtidigt att det potentiella hotet mot företagets nya organisation var ledningens inblandning i lokala ärenden. Den interaktiva personlighet som både kännetecknade koncernchefen och hans ordförande kombinerades med detaljkunskaper om de flesta av koncernens affärsenheter. Dessa båda ledare betraktades emellertid i dotterbolagschefernas perspektiv som varandras komplement både vad gäller den personliga skickligheten och deras företagsspecifika kunskap.[2]

Koncernchefen spelade en dominerande roll när det gällde målformuleringsprocessen i vart och ett av de helägda dotterbolagen. Dialogen omfattade såväl formulerandet av finansiella krav som stimulerandet av enskilda strategiformuleringar. Bägge aktiviteterna genomfördes i dotterbolagsstyrelserna, såväl som i andra mindre formaliserade utbytesformer. Den process där varje dotterbolag och bolagschefs prestationer utvärderades och jämfördes var dessutom påverkad av koncernchefens egen ledarstil:

> *Koncernchefen jämför oss med allt han ser. Han vill alltid identifiera och säkerställa vår relativa position och använder den för att visa på nästa pinnhål på stegen. Han är lika konkurrensinriktad privat som på jobbet, han jämför sina egna prestationer med andras när han klättrar i berg, seglar eller joggar.*

Initiativet till den finansiella målformuleringsprocessen, där de ekonomiska kraven lades fast, låg dock hos varje dotterbolagschef. Dessa förväntades själva föreslå en nivå för den egna framtida prestationsutvärderingen. Koncernchefen förklarade det omvända initiativet i denna process på följande sätt:

---

[2] Ordföranden hade en administrativ och marknadsmässig bakgrund från enheten Kärnan medan koncernchefen hade en lång teknisk erfarenhet från affärsverksamhet relaterad till Tekniks område.

Jag är inte van att ha folk som begränsar mig. Jag minns när brev sändes ut från huvudkontoret med formulerade krav på avkastningen för vart och ett av dotterbolagen. Vi tog aldrig någon allvarlig notis om dessa krav. Man har inte de rätta VD:arna förän de kommer till Dig och föreslår en rimlig nivå på resultatet.

Detta ömsesidiga sätt att ställa krav resulterade inte i att koncernchefen ändrade de förslag på lönsamhet bolagscheferna förde fram. Snarare jämkades koncernledningens och bolagsledningens förväntade avkastningskrav samman på en lägre nivå.

Vad som lokalt respektive centralt betraktades som en rimlig avkastning varierade dock i hög grad. Basen för denna utvärdering utgjorde varken ett ensidigt bransch- eller riskperspektiv i det enskilda bolaget. Snarare utgjorde en uppsättning utvärderingskriterier jämförelsebas för bolagschefernas resultatförslag.

Bland koncernledningens interna kriterier fanns bolagschefernas egen 'ledningsstatus.' Detta mått vägde samman den specifika positionens potentiella vinstförmåga och dennes tidigare prestationer. För att kunna bygga upp en rimlig jämförelsestandard utnyttjades även de främsta konkurrenternas lönsamhetsnivå. Variationen mellan bolagen var på denna punkt avsevärd. Två av produktbolagen (Teknik och Snurr) hade exempelvis en världsdominerande ställning och här påverkade kundernas aktiviteter i lika hög grad som konkurrenternas verksamhet lönsamheten. En enhet opererade under kraftig internationell konkurrens. och sökte reducera konkurrensen beträffande vissa standardvaror genom att skapa en marknadsnisch (Kärnan). Bolaget blev trots detta i högre grad jämförd med sina konkurrenter än kollegor med mer 'gynnade' marknadspositioner. Den fjärde enheten (Relaterad) agerade på en snabbt föränderlig konsumtionsmarknad och var mer beroende av billig produktionsteknik än de övriga företagen.

Bolagscheferna räknade med att ha en viss tid till sitt förfogande för att införa en kostnadsbesparande organisation samt lära sina medarbetare agera i enlighet med den nya affärsinriktningen. Vidare förväntade de sig att den för stunden accepterade kravnivån både skulle skärpas och bli mer differentierad i ett senare skede.

På sub-enhetsnivå pågick liknande utvärderingsaktiviteter. Även här hade de lägre cheferna initiativet när resultatkrav skulle fastläggas. Till skillnad från relationen mellan moder och dotterbolagsledning var de lokala chefernas intitiativrätt begränsad till den

årliga resultatnormen. Den långsiktigt acceptabla lönsamhetsnivån formulerades av bolagscheferna i dialogen med koncernledningen. En bolagschef noterade på vilket sätt koncernledningens differentiering av resultatkraven skedde:

> *Potentialen i varje resultatenhet utgör den grundläggande utvärderingsparametern. De som har den högsta och den lägsta avkastningen är de man bevakar som en hök, de som finns i mitten, med ett slags acceptabel vinstnivå har ett enklare liv.*

6.6 Analys av ledningens val av kontrollstrategier

I det följande avsnittet analyseras den nya koncernledningens val av kontrollstrategier. Denna analys kan sammanfattas på följande sätt:

Innehållet i koncernledningens relation till bolagscheferna utgjordes av ett samtal eller ett slags organiserande av det interna *'koncerndialogen.'* Denna dialog var relaterad till koncernens affärsaktiviteter och fokuserades mot överföring och mottagande av explicita resultatförväntningar i respektive produktbolag. Koncerndialogen kombinerade de relativa resultatförväntningarna med överföringen av implicita förväntningar om enhetens framtida strategi.

Koncernledningens medlemmar utövade inbördes olika slags handlingskontroll. Staber och stödfunktioner agerade främst reaktivt och skapade normativa förväntningar i organisationen. Koncernledaren sökte genom sin egen person främst agera föregripande eller proaktivt genom att stimulera handlingsbenägenheten i koncernen och sökte därmed sprida predikativa förväntningar i organisationen. Urvalskontroll säkerställde koncernens behov av långsiktig kompetenstradering och utgjorde koncernens viktigaste kontrollstrategi, ett handlingsmönster som tidigare blockerats av den dåvarande huvudägarens egna handlingskontrollerande aktiviteter.

Den nya koncernledningens kontrollaktiviteter upplevdes av bolagscheferna som mindre omfattande i jämförelse med vad som tillämpats under den tidigare ägarregimen. Handlingskontrollens begränsning var dock förhållandevis skenbar. En riktigare beskrivning är att man koncentrerat handlingskontrollen mot vissa specifika och inom koncernledningen specialiserade områden.

För både koncernledning och koncernstaber stod såväl personlig som organisatoriskt verkande handlingskontroll till förfogande. För stabernas del representerade de personliga instrumenten av den *'rådgivning'* man erbjöd koncernbolagen. Detta innebar både ett föregripande och ett reaktivt förhållningssätt till dotterbolagsledningarna. I handlingskontrollens repertoar identiferas utnyttjande av den organisatoriska regelfloran, liksom aktiveringen av den nya övervakningsformen. Enheternas utnyttjandet var i huvudsak frivillig och till viss del bestämd av i vad mån dessa råd kunskapsmässigt motsvarade vad en extern rådgivning kunde erbjuda produktbolagen. Stabernas mer tvingande kontrollmedel utgjordes av de organisatoriskt formulerade *'lagar'* man tillsammans med koncernchefen stadfäst, något man i sin tur krävde en fullständig efterlevnad av.

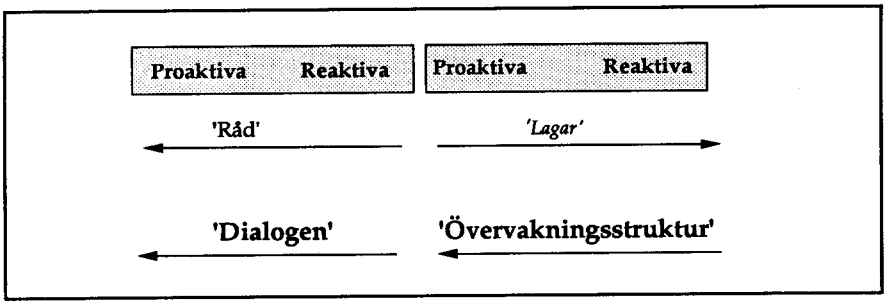
I figuren framgår att både koncernledningens och koncernstabernas utnyttjande av handlingskontrollerande instrument omfattar både personliga, 'marknadsutvärderade' frivilliga medel och de hierarkiskt tvingande medlen. De inbördes kontrollrollerna kan dock differentieras med hjälp av de två grundläggande inriktningarna på kontrollaktiviteterna hos den nytillträdda koncernledningen: att begränsa vissa icke önskvärda handlingar hos dotterbolagschefer liksom att stimulera andra önskade aktiviteter. Koncernledning och koncernstabernas mönster i utnyttjandet av handlingskontrollerande medel framgår av nedanstående figur:

	Personliga och frivilliga instrument	**Organisatoriska tvingande instrument**
Koncern-staber	'Råd'	'Lagar'
Koncern-ledning	'Dialog'	'Övervakningsstruktur'

Figur 38 Mönstret i handlingskontroll.

Det är koncernstaberna som främst bar den handlingsbegränsade rollen medan den handlingsstimulerande rollen kunde iakttas hos koncernchefen, dennes ställföreträdare och i vissa fall inom det aktionsfält, vilket representerades av moderbolagets ordförande.

Koncernens nya övervakningsstruktur och den intensivare koncerndialogen fungerade båda så att handlingsbenägenheten kom att stimuleras bland bolagscheferna. De mer handlingsbegränsande instrumenten skiftades i sin tur från en reaktiv till en mer proaktiv utnyttjandeform. Detta var fallet bland annat med koncernstabernas koncentrerade men förhållandevis aktiva rådgivningsroll. Regelflorans handlingsbegränsningar minskades i sin tur och ersattes av de nya 'koncernlagarna.' Denna tidsapsekt i utnyttjande av koncernledningens och koncernstabernas handlingskontrollerande aktiviteter kan sammanfattas enligt nedanstående figur:



Figur 39. Tidsaspekten på förändrad handlingskontroll i 'Företaget'.
Kursivt markerar minskat och **fet stil ökat utnyttjande.**

Generellt sett ökade användning av handlingsstimulerande kontrollmedel efter ägarskiftet i 'Företaget.' Det var dessutom inom de områden man med säkerhet kände handlingseffekterna av olika kontrollinstrument som de tvingande mekanismerna lagar och övervakningsstruktur aktiverades. De frivilliga formerna, rådgivning och dialog förekom mer frekvent när möjligheten att mäta handlingsresultat var förhållandevis låg. Samtidigt finner vi att just de områden som skenbart uppfattades som mätbara i koncernen kraftigt begränsats.

Det är alltså inte så att användningen av medel vilka begränsar handlingar i organisationen har reducerats. Stabsrådgivningens innehåll hade visserligen blivit mer proaktivt, men knappast mindre intensivt. Regelfloran minskade till förmån för den interna 'lagstiftningen' och den nya övervakningsstrukturen, övergick till att bli ett mer proaktivt och indirekt kontrollinstrument. Koncernledningens vilja att ta tillvara olikheter utgjorde den väsentliga drivkraften till reducerandet av regelflorans tidigare inflytande på agerandet.

I figuren nedan sammanfattas analysen av koncernledningens uttolkning av möjliga kontrollmetoder. Det är främst en ökad handlingsstimulerande kontrollrepertoar vilken aktiveras i koncernen. Dessa kontrollmetoder används främst i de verksamhetsfält där en svag transformationskunskap föreligger eftersom behovet av interaktiva inslag är särskilt nödvändiga där.

		Uppfattning om orsak/verkan samband	
		Säkerhet	Osäkerhet
Preferenser av möjliga utfall	Säkerhet	Beräkningsbar strategi	Bedömings-strategi
	Osäkerhet	Kompriomiss-strategi	Inspirations-strategi

Ledningens val av kontrollstrategi		*Uppfattning om orsak/verkan samband*	
		Säkerhet	Osäkerhet
Preferenser av möjliga utfall	Säkerhet	Införande av policy i form av 'lagar'	Decentraliserad 'struktur' och resultatkontroll
	Osäkerhet	Stabernas fri-villiga råd-givning	Koncernlednings-dialog samt urvalskontroll

Figur 40 En jämförelse mellan möjliga kontrollstrategier (efter Thompsson 1977:171) och ledningens kontrollstrategier i 'Företaget'

Figuren kan även användas för att tolka hur ledningens påverkan på det organisatoriska förväntningsbildandet skedde. Den visar då främst hur samspelet och differentieringen mellan normativa och prediktiva förväntningar kommit att utformas, vilket i sig är centralt.

En viss specialisering kan skönjas inom koncernledningen. Det är verkställande ledningen som utnyttjde möjligheten att sprida prediktiva förväntningar i organisationen, genom sitt starka utnyttjande av handlingsstimulerande kontrollinstrument. Koncern-staberna sökte i sin tur påverka de mer normativa och handlingsbegränsande förväntningarna.

Ett intressant uttryck för fenomenet finner vi i hur de kvantitativa effektivitetskraven överfördes mellan ledningsnivåerna i företaget. Det var ett omvänt initiativ som då förelåg, vilket gav underställda bolags- och divisionschefer möjlighet att själva föreslå en rimlig lönsamhetsnivå för sin enhet. Koncernchefen modifierade dessa målsättningar med avseende på tidsikt snarare än nivå. På detta sätt kunde bolagschefernas tidhorisont förlängas, samtidigt som flera av dem är var väl medvetna om att moderbolaget senare skulle komma att förstärka de krav man initialt varit med om att föreslå.

En viktig iakttagelse är att bolagscheferna inbördes inte skulle känna till vilka lönsamhetskrav som systerbolagen framförde till koncernledningen. Någon renodlad form av internkonkurrens kan därmed inte sägas föreligga. Utvärderingen skedde istället betydligt mer varierat. En chef med ett gott ledningsrykte i koncernen gavs exempelvis mer handlingsutrymme än kollegorna. I föregående avsnitt påvisades också att det endast var inom de resursspecifika delarna av koncernen som koncernledningen förstärkte strukturens effektivitetsbevakning. I jämförelse med aktiemarknadens mer robusta och enhetliga krav differentierade med andra ord koncernledningen kraven såväl avseende resursspecificitet som de interna enhetsledningarnas situation och personliga kapacitet. Genom att i huvudsak koncentrera villkorskontrollerande aktiviteter till just chefsutnämningar kom koncernledningen samtidigt att kunna anpassa avkastningskrav till ansvariga chefers tidigare prestationer och erfarenheter av koncernens verksamhet.

Efter ägarskiftet valde den nytillsatta styrelsen att i huvudsak förnya gällande operativa ledningskontrakt i koncernen. Behovet av chefer som "talade samma språk" var exempelvis betydande i ägarförändringens inledningsskede. Inför den kommande omvandlingsprocessen var det viktigt att cheferna delade en gemensam begreppsapparat och en gemensam föreställning om hur koncernens problem såg ut.

Såväl innehållet i den interaktiva koncernledningsdialogen, som fokus mot urvalskontroll som dominerande kontrollstrategi för koncernledningen förstärker bilden från föregående kapitel av en differentierad och komplementär syn på den inre länkens kontrollmekanismer. Det är i den dubbla osäkerhetens skärning, där såväl målen som medeln på grund av konkurrenssituationen inte kan klarläggas som koncernledningen koncentrerar sin egen verksamhet och applicerar sitt mest centrala kontrollinstrument:

Nedanstående skiss illustrerar diskussionen

		Uppfattning om orsak/verkan samband	
		Säkerhet	Osäkerhet
Preferenser av möjliga utfall	Säkerhet	Handlingsbegränsade passiva metoder	Handlingsstimulerande passiva metoder
	Osäkerhet	Handlingsbegränsade interaktiva metoder	Handlingsstimulerande interaktiva metoder
		Normativ	Predikativ
		Dominerande förväntanstyp	

Figur 41. Koncernledningens tolkning av en möjlig aktivering av kontrollmetoder.

Detta fokus mot urvalskontrollen som främsta effektivitetsskapanade kontrollmekanism kan sammanfattas på följande sätt:

- Genom att förnya ledningsmandaten kunde styrelsen samtidigt signalera till organisationen att man återigen skulle betrakta den långsiktiga överföringen av affärskunskap som en viktigt effektivitetsskapande urvalsmekanism i koncernen. En aktiv urvalskontroll fordrade insikt i de historiska överföringskedjorna av kunskap mellan medarbetare, liksom villkoren för den personliga utvärdering. Vidare synes en intern förståelse krävas för tidsperspektivets betydelse för de industriella processerna i organisationen.

7. Analys av ägarkontrollens utformning

Som representant för en aktieägande institution menar jag att vi i Sverige behöver ägare som kan och vill reagera om något går fel. Vem vill följa det engelska exemplet där man gjorde sig av med kapitalisterna utan att ersätta dem med något ?

I detta kapitel avslutas studiens analytiska del med en mer utvecklad diskussion av resultaten kring ägarkontrollens utformning i koncerner. Denna ansats sker i form av fem teman och utmynnar i ett antal hypoteser.

Inspirerad av ovannämnda citat från 'Försäkringsstiftelsens' verkställande direktör återfinner nu läsaren två av dessa teman på ett 'makroplan' då de är relaterade till samhällsnivån. Dessa makrotematiska resonemang använder empiriskt jämförbara data från fyra till Sverige valda *'referensländer'*: Förbundsrepubliken Tyskland, Storbritannien, USA samt Japan. Resterande tre teman utgår från ett företagsmässigt 'mikroplan' och kommer därmed att vara närmare relaterade till observerade data i huvudstudiens fallföretag.

Inom dessa fem teman diskuteras slutsatser inom respektive avsnitt av huvudstudien. Kapitlets teman utgörs av:

Makroteman

1) Arena och institutionell handlingslogik för ägarkontroll
2) Övervakningsstrukturens samspel med ägarkontroll

Mikroteman

1) Ägarkontrollens sekvenser
2) Ägarkontrollens tidssikt
3) Ägarkontrollens situationer

Kopplingen mellan de fem teoretiska begreppen, slutsatserna i huvudstudien, och avslutande teman framgår av nedanstående uppställning:

Begrepp	**Huvudstudiens slutsatser**	**Avslutande tema**
'Kontroll-marknader' (Jfr avsnitt 3.2)	En *utvärderingsmarknad* föreligger där inblandade ägarinstitutioner tenderar att *samarbeta* snarare än konkurrera om utövandet av ägandets kontrollrättigheter i 'Företaget.'	7.1.1 Makrotema 1 Arena och institutionella logik för ägarkontroll. *Föreligger svenska särdrag ?*
'Övervakningsstruktur' (Jfr kapitel 4)	*Imitation och hierarkisk reproduktion* vid valet av övervakningsstruktur minskar kontrollkostnaderna och är ägarmässigt funktionell.	7.1.2 Makrotema 2 Övervakningsstrukturens samspel med ägarkontroll. *Är strukturen komplement snarare än substitut i Sverige ?*
'Kontroll-mekanism' (Jfr kapitel 5)	Koncernledningens egen kontroll *kompletterar interna* mekanismer inom koncernens kärnområde, vilket gynnar den centrala kompetensuppbyggnaden.	7.2.1 Mikrotema 1 Ägarkontrollens sekvenser. *Sker fokus mot inflödeskontroll?*
'Kontrollstrategi' (Jfr kapitel 6)	Handlingskontroll differentieras mellan stabers reaktiva och ledningens proaktiv handlingsstimulans. *Kompetenstradering* säkerställer urvalet som primär kontrollstrategi och effektivitetsmekanism.	7.2.2 Mikrotema 2 Ägarkontrollens tidssikt. *Särskiljs finans- och kompetenskapital ?*
'Ägarkontraktet' (Jfr avsnitt 3.1)	Ägarkontrollens *osäkerhetsreducerande* relation aktiveras via omformulering av tre kontrakt.	7.2.3 Mikrotema 3 Ägarkontrollens situationer. *Är (pro)aktiva ägare ett undantag ?*

7.1 Makroteman

En tidigare svagt utvecklad svensk aktiebörs har under 1980-talet tagit formen av ett allt mer konkurrensinriktat kapitalmarknadssystem. Institutionella, hierarkiska och i vissa fall till och med personligt organiserade inslag sägs nu ha ersatts av mer effektiv prisbildning och marknadskonkurrens liksom spelsituationer mellan olika kontrollblocksinvesterare.[1]

Ägarkontrollens utformning bör därför diskuteras utifrån de speciella förutsättningar och särdrag som blivit gällande för näringslivet i Sverige. Här finns faktorer såsom en hög internationaliseringsgrad med vidhängande hård varumarknadskonkurrens, relativt stark branschkoncentration, historiskt präglad och i dagsläget tilltagande ägarkoncentration och en nyligen aktiverad marknad för företagskontroll. Dessutom verkar det institutionella mellanhandsägandet vara osedvanligt kraftigt och mångfasetterat.

De två makroorienterade teman tar sin utgångspunkt i huvudstudiens resultat att skilda ägare har samarbetat snarare än konkurrerat om kontrollen i 'Företaget' (jfr. avsnitt 3.2) liksom att en uppenbar homogenitet synes ha förelegat vid valet av övervakningsstruktur i svenska företag (jfr. kapitel 4). I det första temat analyseras därför de strukturella aspekterna av aktiemarknadens utformning i Sverige visavi jämförelseländerna. Denna analys tar fasta på eventuella olikheter i ägarinstitutionell variation mellan länderna. Ägarinstitutionella data används därefter för att genomföra en mer handlingsorienterad differentiering av ländernas ägarinstitutioner med hjälp av en exit-voice dikotomi. I det andra temat jämförs denna handlingsdifferentiering mellan institutionerna med tidigare presenterade resultat av tester, vilka prövade organisationsformens effektivitetseffekt bland respektive länders storföretag.

---

[1] Industridepartementet (DsI 1986:6) *'Ömsesidigt aktieägande mellan svenska börsföretag'*. Följande utveckling presenteras av den svenska aktiemarknaden under åren 1980-1985: 1) Antalet börsnoterade företag ökade från 120 till 171. 2) Aktiehandelns omsättning ökade med 1.000 % under tiden. 3) Värdet på utestående aktier ökade i genomsnitt med 400 % under perioden. 4) Medan 10 % av marknadens totala värde omsatts i handel 1980 steg detta till 40 % 1985. Se även Rydqvist (1986) *'The pricing of shares with different voting power and the theory of oceancic games'* samt Claesson (1987) *'Stockholmsbörsens effektivitet.'*

7.1.1 Arena och institutionell logik för ägarkontroll.
Föreligger svenska särdrag ?

> *Det är en affärshierarki som liknar det brittiska 'Old Boys Network', dock med den väsentliga skillnaden att det inte finns en antydan till amatörism bland de svenska 'pojkarna.' Svenskarna leker inte i affärer: de är dödligt professionella. Trots den nitiska konkurrensinriktning återfinns en anmärkningsvärd samarbetsförmåga. Liksom de japanska magnaterna sparar man de avgörande vapnen till affärskriget med sina utländska konkurrenter - inte för varandra.*[2]

I den kommande diskussionen utgör aktiemarknadens strukturella uppbyggnad och aktörernas regelbundenheter i handlings- och relationsmönster central analysobjekt. En ländervis jämförelse fordrar dock en form av 'standardisering' för att skillnaderna mellan aktörer på de fyra ländernas aktiemarknader skall ha möjlighet att framträda. En grov sådan operationalisering representeras av dikotomin 'hierarkiskt' organiserade ägarinstitutioner och 'autonoma' aktörer (representerade av gruppen hushåll samt utländska ägare).

Inom den förstnämnda gruppen kan en mer noggrann differentiering genomföras. Aktiemarknadsdata aggregeras då till fyra generella kategorier av organiserade ägarinstitutioner. Dessa idealiserade empiriska kategorier framträder givetvis med olika skepnad i skilda länder, något som även påvisades i studiens andra kapitel. Variationerna länderna emellan framgår dock av gjorda noteringar. Definitionen för var och en av dessa hierarkiska idealtypiska ägarkategorier med inom sig olika placeringsstrategier är:

1) *Rörelsebolag.* Dessa industriellt inriktade ägarinstitutioner är i sig aktiemarknadsnoterade. Syftet med rörelsebolagets ensidigt eller ömsesidigt riktade aktieinvesteringar i företag varierar. Motiven återfinns ifrån portföljdiversifiering till strävan att integrera och kontrollera kritiska resurser för den egna verksamheten liksom att bygga upp en slags 'ägarallians' med andra företag.

---

[2] Connery (1966:63) *'The Scandinavians'* "It is a business hierarchy which resembles the British "Old Boys Network" but with the crucial difference that there is not a breath of amateurism among the Swedish Old Boys. The Swedes are not playing at business; they are deadly professionals. For all their competitive zeal they also have a remarkable capacity for teamwork. Like the tycoons of Japan, they reserve their ultimate weapons of business combat for their foreign competitors, not for each other."

2) *Bankholdingbolag* (liksom bank närstående stiftelser). Sådana institutioner av aktieägare har sitt ursprung i relationen till en bank eller grupp av banker. Syftet med ägandet kan vara att på ett effektivt sätt få möjlighet att allokera lånekapital till företag liksom att omallokera och koordinera detta kapital mellan företag. Omvänt kan ägandet också härstamma från en borgenärsmässig skyddsreaktion på en inledningsvis intensiv lånerelation mellan företaget och banken. Till denna kategori förs i summeringen nedan även det i tyska storföretag relativt frekventa inslaget av statliga kontrollposter.

3) *Investeringsbolag.* Bakom denna kategori döljer sig olika former av intermediära ägarkonstruktioner. Denna kategori av ägarinstitution utgör ett redskap för de mindre aktiesparande aktörerna att uppnå en effektivare diversifiering eller riskspridning av sitt aktieinnehav, liksom de kan fungerar som direkta eller indirekta instrument för att utöva kontroll över företag inom en och samma ägargrupp.

4) *Pensionssparbolag* inkluderar de aktieägande institutioner, vilka representeras av privata eller kollektiva sparformer för enskild personers reduktion av framtida inkomstosäkerhet. Sparande omvandlas i dessa bolag till aktieinvesteringar i syfte att kunna avkasta framtida pensioner. Bland dessa aktörer förekommer såväl försäkringsbolag, förvaltare av pensionsfonder som samhälleligt kontrollerade pensionsinstitut eller inrättningar, vilka med aktieplaceringar som främsta instrument genererar överskott till gagn för framtida pensionsutbetalningar.

Dessa fyra hierarkiskt organiserade ägarinstitutioner skall jämföras med aktieägandets andel bland en femte kategori av institutioner

5) *Enskilda hushåll.*

Fördelningen mellan de inledande fyra aktieägande institutionernas sammanlagda aktieägande och andelen enskilda, autonoma aktörer (representerad av andelen aktier hos hushållen) ger en grov uppfattning om aktiemarknadens grad av hierarkisering.

Som en restpost i varje lands redovisning uppgår den del av aktierna som ägs av utländska aktörer. Posten är av tekniska skäl svår att inbördes fördela på de olika ägarinstitutionerna. Dess andel är relativt konstant på respektive aktiemarknad, varför

den inte i någon betydande omfattning påverkar den relativa aktiefördelningen mellan ländernas institutioner.[3]

Tabell 8. En jämförelse av det svenska aktieägandet mellan olika typer av institutioner och studiens 'referensländer.'

	Relativ ägarandel av aktiemarknaden[3]				
	'Referensländerna				
Ägarinstitution	Sverige	Tyskland	England	Japan	USA
1) Rörelsebolag	*14%*	25%	5%	*26%*	*15%*
2) Investeringsbolag	21%	10%	11%	2%	4%
3) Pensionssparbolag	15%	32%	47%	16%	23%
4) Bankholdingbolag	*14%*	*8%*	5%	*22%*	4%
Hierarkiska institutioner	**64%**	**75%**	**68%**	**66%**	**46%**
5) Enskilda hushåll	28%	17%	28%	28%	*49%*
) Utländska ägare	8%	8%	6%	6%	5%
Totalt	100%	100%	100%	100%	100%
Variationsmått (s)	6	10	18	10	19

Av tabellen framgår att vid sidan av den amerikanska aktiemarknaden, vilken domineras av enskilda hushåll, är övriga länders aktiemarknader präglad av hierarkiska ägarinstitutioner. Den amerikanska marknadens större andel enskilt aktieägande, bör delvis kunna förklaras av dess storlek och mängd av placeringsalternativ. Det möjliggör för enskilda investerare att själva genomföra sin portföljdiversifiering. Den brittiska marknaden domineras av pensions- och försäkringsbolag och Japan av de tidigare beskrivna sammanflätade bank- och industrigrupperna. Den japanska och tyska situationen är delvis likartad. Medan banker och rörelseföretag utgör dominerande och interagerande ägarinstitutionella arrangemang i de Japanska industrigrupperna är dessa båda institutioner emellertid mer skilda från varandra, däremot inte mindre dominerande i Tyskland.

---

[3] Källa: Sverige - *'Ägande och inflytande i svenskt näringsliv'* (SOU 1988:38 sid. 91 tabell 4.28). Storbrittanien och USA - Hedlund (1985:206, bilaga 1:4 och 1:5) *'Institutioner som aktieägare'*. Japan - Aoki (1984:10) *'Aspects of the Japanese firm.'* Tyskland Iber (1985) *'Zur entwikling der Aktionärsstruktur in der Bundesrepublik Deutschland'* (SOU 1988:38.) Det tyska aktieägandets fördelning är mycket svårt att fastställa. Företagen förfogar själva över anställdas pensionsskuld. Av det koncentrerade ägandet mot rörelsedrivande aktiebolag (vilket uppgår till 50 %) har därför häften fördelats till kategorin 'pensionssparsbolag' då detta är ett överordnat syfte och viktig förklaring till det tyska aktieägandets utformning. Enligt Aoki är 38.2 % av de japanska företagens aktier ägda av finansiella institutioner vilka kan delas upp i 17.9 % för bankholdingbolag och 3.8 % för affärsbanker (totalt 21.8 %) samt 16.5 % för livförsäkringsbolag. Enligt tillgänglig statistik har andelen av aktieägandet vilken övergått i hierarkiskt organiserade institutioner ökat sedan nämnda år. I tabellen har en markering (*kursivt* och **fetstil**) gjorts till vilken/vilka av kategorierna referensramens (avsnitt 2.3) fyra presenterade ägarinstitutioner kan hänföras.

Vissa av olikheterna mellan Sverige och de övriga länderna skulle kunna förklaras av ett relativt underutvecklat privat pensionssparande i vårt land. Fram till och med år 1987 var de kollektiva pensionsfonderna i huvudsak hänvisade till att placera sina medel på marknaden för långsiktigt finanskapital istället för på aktiemarknaden. Liksom i 'referensländerna' är bankerna numera förbjudna att direkt äga aktier i företag i Sverige. De aktieinnehav vilket bankerna kontrollerade när detta förbud infördes överfördes till närstående investeringsbolag. Undantag ges dock i Sverige liksom i flera andra länder för bankernas rättighet att som skydd för en lånefordran ta aktier som tillfällig säkerhet.

Fördelningen av aktier på den svenska marknaden är i flera avseenden annorlunda jämfört med 'referensländerna.' Situationen på den svenska aktiemarknaden kännetecknas av en bredare och mera jämt fördelad spridning mellan olika ägarinstitutioner än i flera andra länder, där aktieägandet synes vara dominerat av en eller ett fåtal institutioner. En sådan bredd i variationen kan skapa förutsättningar för en internationellt sett unik specialisering bland svenska ägarorganisationer.

Utifrån det enskilda företaget kan en hög variation (möjligen med en hög intra-institutionell konkurrens som följd) leda till en större möjlighet att uppnå överenstämmelse mellan ägarinstitutionens, eller en mix av flera ägarinstitutioners, enskilda karaktäristika och det enskilda företagets situation. Den svenska aktiemarknadens höga grad av ägarinstitutionell variation kan därför innebära större möjligheter till samarbete än konkurrens om ägarkontrollen i enskilda företag. Institutionerna kan nämligen komplettera varandra i enskilda företag, då man med olika tidssikt och placeringsstrategi inte nödvändigt behöver hamna i konflikt med varandras intressen. I andra termer, med gradskillnad i målsättning kan man lättare välja de gemensamma medlen för samarbete.

I Japan och Storbritannien tenderar förhållandena vara annorlunda. I Japan är dominansen mot en enskild ägarinstitution tydlig. Landet präglas av industrigruppernas ömsesidiga bindning till banker. Motsvarande koncentration finns i Storbrittanien mot pensions- och försäkringsbolagens dominerade roll på aktiemarknaden. Avsaknad av en tydlig intra-institutionell ägarkonkurrensen kan dock ha ersatts av en starkare inter-institutionell konkurrens i dessa länder. Utifrån tidigare resonemang är detta troligt i Japan, men mindre sannolikt i Storbrittanien med sina dominerande försäkrings-institutioner.

Ovanstående analys rör främst aktiemarknadens direkta ägarstruktur. I följande avsnitt analyseras istället de institutionella aktörernas handlande. Här sker vidare en spekulativt inriktad aggregering av enskilda institutioners handlingsmönster på 'referensländernas' aktiemarknader.

Kartläggningen av ägarinstitutioners handlingslogik gentemot företaget görs med hjälp av handlingsdikotomin *'exit-voice.'*[4] Denna enkla klassificeringgrund ger förståelse för en av ägarinstitutionernas grundläggande olikhet: skillnaden mellan agerande som ger möjlighet till en omedelbar kapitalisering av en aktieinvestering (exit) och ett avvaktande av denna möjlighet till förmån för rätten att utöva en inflytandemöjlighet (voice). (Mellan alternativen 'voice' och 'exit' existerar även möjligheten att låta aktieinnehavet präglas av en traditionsbunden *'lojalitet'* till företaget.)

Bakom begreppen döljs dock mer grundläggande handlingspremisser. Exit-möjligheten innebär att ägandet primärt är lokaliserat till, och inriktat mot den yttre kontrollänken, dvs aktiemarknadsrelation till företaget. Voice-relationen är mer krävande och fordrar, för att den skall kunna upprätthållas på ett kompetent sätt, en mer organiserad och internaliserad ägarfunktion. Där säkerställer ägaren en långsiktig utvecklingsorienterade handlingslogik i företaget genom att snarare tillvarata de kontrollmetoder den inre kontrollänken erbjuder.

Utifrån en analys av det svenska datamaterialet i delstudien (presenterad i bilaga 2) kan ovan klasssificerade ägarinstitutionerna tilldelas olika sannolikhet att utnyttja voice-agerande.[5]

---

[4] Hirschman's (1970:4) *'Exit, voice and loyalty.'*"Some customers stop buying the firm's products or some members leave the organization: this is the exit option.. The firm's customers or the organization's members express their dissatisfaction directly to management or some other authority to which management is subordinate...that is the voice option."

[5] Klassificeringen verifieras i huvudsak av Hedlund, Hägg, Hörnell och Rydén (1985:69) *'Institutioner som aktieägare'*

Tabell 9. Ägarinstitutioners handlingslogik på den svenska aktiemarknaden.
(Se bilaga 2 för den bakomliggande klassificeringen.)

Benägenhet till voice	Ägarinstitution	Relativ storlek		
Hög	*Rörelsebolag*	14%	14%	100%
Medel	*Investeringsbolag*	21%	35%	
Medel	*Bankholdingbolag*	14%		
Låg	*Pensionssparbolag*	15%	51%	
Låg	*Enskilda hushåll*	28%		
Låg	*Utländska ägare*	8%		

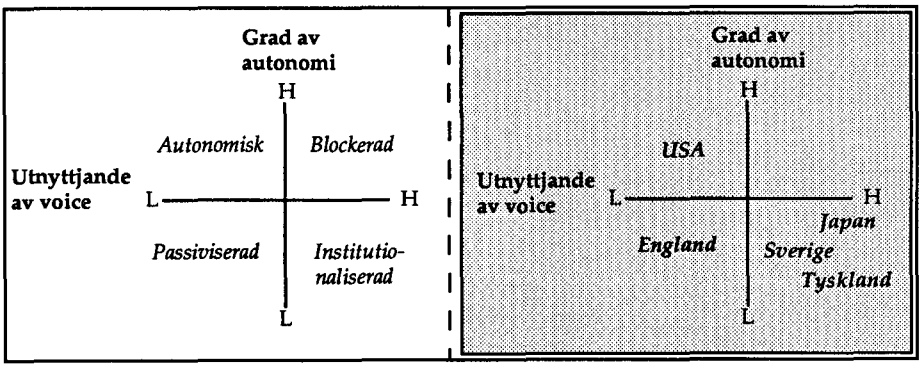
Sammantaget antas 1/3 av de svenska ägarinstitutionerna befinna sig i mitten på detta handlingskontinuum medan 1/2 av institutionerna tillämpar en renodlad voice-logik. Utifrån denna klassficiering av svenska ägarinstitutioners handlingslogik kan även en mer spekulativ jämförelse ske visavi de fyra referensländerna. I nedanstående tabell sammanvägs redovisade data av ägarfördelningen mellan olika institutioner på de viktigaste utländska aktiemarknaderna (jfr tabell 9):

Tabell 10. Andel voice-logik på aktiemarknaden i respektive land.

Voice-logik	Värde	Sverige	*'Referensländerna'* *Tyskland*	*England*	*Japan*	*USA*
Hög	3	14%	25%	5%	26%	15%
Medel	2	35%	18%	16%	24%	8%
Låg	1	51%	57%	79%	50%	77%
Vägt genomsnitt		**1.63**	**1.68**	**1.26**	**1.76**	**1.38**

Den sammanfattande bilden av de fem länderna kan då summeras enligt följande: Det föreligger en USA-marknad för aktier dominerad av enskilda autonoma aktörer, liksom rörelseföretag med egen ägarspridning, vilka kan säkerställa en specialisering av ägarkontrollen. I Japan kan en låg grad av ägarautonomi identifieras. Här synes dock flera hierarkiska ägarinstitutioner utöva en stark inter-institutionell konkurrens, medan intra-institutionellt samarbete samtidigt verkar föreligga. Den brittiska situationen kännetecknas i sin tur av låg aktiemarknadsaktivitet liksom en låg andel autonoma institutioner. I Tyskland är det ett starkt inslag av rörelsebolagsägande, som säkerställer ägarinflytandet samtidigt som det autonoma inslaget på marknaden, understödd av de större bankerna, anses vara lågt.

Utifrån aktiemarknadens grad av autonomi (dvs frånvaron av hierarkiska inslag i aktiemarknadens ägarstruktur) och grad av handlingsaktivitet (dvs motiv till att utnyttja vocie-instrumentens handlingslogik) kan den dominerande handlingslogiken differentieras bland ländernas aktiemarknader på det sätt som figuren nedan visar:



Figur 42. Aktiemarknadernas karaktäristika i fem länder.

Aktiemarknaden i Sverige, liksom den i Tyskland kan beskrivas som *'institutionaliserad,'* i meningen att mellanhandsägare organiserar viss del av ägandets vocie-logik samtidigt som förhållandevis få aktörer själva genomför någon dominerande volym av ägartransaktioner. En liknande kategorisering kan tillskrivas Japan, där en tävlan mellan institutionerna emellertid verkar föreligga. Detta fenomen är i sin tur knappast synligt på den tyska aktiemarknaden. Den konkurrenssituation, som föreligger i Tyskland, uppträder snarare mellan de tre största bankerna, och då mer på de finansiella marknaderna än på riskkapitalmarknaden. Marknaderna i USA och Storbrittanien verkar paradoxalt nog utgöra varandras motpoler vad avser inslag av ägarautonomi. Båda aktiemarknaderna representeras av en låg frekvens av voice-företrädare samtidigt som de *'autonomiska'* inslagen främst är företrädda i USA. I Storbrittanien sammanfaller däremot exit-logik med institutionaliserade aktieägare i vad som kan benämnas en *'passiviserad'* ägarsituation.

Att aktiemarknadens aktörer i hög omfattning utgörs av ägarinstitutioner snarare än privatpersoner är som synes ej unikt för Sverige. Det är snarare den amerikanska privat- och företagsledarkapitalismen, som utgör ett undantag bland allt mer organiserade marknader för aktieägande och företagskontroll i västvärlden. Detta förhållande minskar

marknader för aktieägande och företagskontroll i västvärlden. Detta förhållande minskar i sin tur värdet av förklaringsmodeller, vilka grundas på antagande om att ägarkontrollen utformas på basis av ett direkt enskilt aktieägande.

Viktiga olikheter uppstår emellertid beroende på om ägarinstitutionerna granskas från ett aktiemarknads- eller företagsperspektiv. Det sistnämna fokuserar ägarkontrollen i företaget medan marknadsperspektivet belyser aktieägandets spridning mellan ett antal mer eller mindre hierarkiserade institutionella aktörer. Diskrepansen mellan ägande och kontroll på den svenska aktiemarknaden genererar då slutsatser vilka i sin tur kan förklara vissa av de inbördes rollfördelningarna mellan olika ägarinstitutioner.[6]

Tabell 11. En jämförelse mellan ägande och kontroll på den svenska aktiemarknaden . (Se bilaga 2 för den bakomliggande klassificeringen.)

Ägarinstitution	Ägande (se tab. 8)	Kontroll (se not 6)	Differens	Förklaring till differens
Rörelsebolag	14%	34%	+ 20%	Kontroll
Bankholdingbolag	14%	18%	+ 4%	Kontroll
Enskilda hushåll	28%	20%	- 8%	Riskspridning
Investeringsbolag	21%	20%	- 1%	Riskspridning
Pensionssparbolag	15%	8%	-7%	Sparande
Utländska ägare	8%	0	- 8%	Riskspridning
Totalt	100%	100%		

Renodlas ägarinstitutionernas ställning på aktiemarknaden med avseende på dess relativa position i varje enskilt företag, dvs dess andel av företagskontrollen, finner vi vissa naturliga men intresseväckande variationer. Den specialisering som verkar föreligga mellan institutionerna finns mellan tre olika roller för ägarinstitutionen: kapitalackumulering, övervakning samt risk- och portföljdiversifiering. Sammanfattningsvis kan följande slutliga teser, eller hypoteser formuleras:

- En bredare institutionell ägarvariation (mellan renodlade marknadsalternativ och hierarkiska ägarlösningar) ger upphov till mindre grad av konkurrens om ägarkontrollrättigheter, men även ökad benägenhet till samarbete till följd av den tilltagande komplementariteten mellan ägarinstitutionerna.

---

[6] *'Ägande och inflytande i svenskt näringsliv'* (SOU 1988:38 sid. 104 tabell 4:34). I tidigare rapport konstaterade författaren i det närmaste identiska värden, såväl avseende ägandets som företagskontrollens fördelning mellan de använda kategorierna av ägarinstitutioner. Se Larsson (1983) *'Koncernorganisation. Kontroll och kompetens.'*

- I Sverige föreligger en jämnare variation i uppsättningen av institutionella aktieägare än på aktiemarknaderna i flera andra västländer och den svenska aktiemarknadens handlingslogik är präglad av en intra-institutionell snarare än en inter-institutionell konkurrenssituation. Detta föranleder en ägarinstitutionell specialisering, vilken renodlar ägarinstitutionernas sparar-, risk- kontrolluppgift och ger motiv till ägarsamarbete institutionerna emellan.

7.1.2 Övervakningsstrukturens samspel med ägarkontroll.
Är strukturen komplement snarare än substitut i Sverige ?

I föregående avsnitt beaktades den institutionella olikheten i aktieägandets fördelning på fyra till Sverige jämförbara länders aktiemarknader. Länderna differentierades med hänsyn till olika ägarinstitutioners sammansättning och handlingslogik. Av de fyra aktiemarknadssituationerna kunde tre iaktas empiriskt: den institutionaliserade, den autonoma och den passiviserade situationen.

Med hjälp av data, vilka redan presenterats (jfr avsnitt 2.2) kan även en analys göras av överenstämmelsen mellan övervakningsstrukturens egenskaper och kategorisering av de tre aktiemarknadssituationerna.

Inför en sådan jämförelse är det väsentligt att först granska de bakomliggande förklaringsfaktorer till M-formens mer eller mindre bristande överenstämmelse med effektiviteten bland företag i vissa länder. Analyserar vi å ena sidan resultaten från M-form tester i Japan och Tyskland och å andra sidan Storbrittanien och USA finner vi att faktorerna 'ägarkoncentration', 'bankinflytande', 'styrelsesammansättning' samt 'individualism' är hypotesens väsentligaste bestämningsfaktorer.

Land	Ägarkon-centration	Bankin-flytande	Styrelse ledamot	Indivi-dualism[7]	M-form hypotesen
Tyskland	Stark	Högt	In/outsider	Låg	Förkastas
Japan	Stark	Högt	In/outsider	Låg	Förkastas
Sverige	**Mycket stark**	**Varierat**	**Outsider**	**Låg**	
England	Låg	Lågt	Insider	Hög	Verifieras
USA	Låg	Lågt	Insider	Hög	Verifieras

Figur 43. En analys av bakomliggande bestämningsfaktorer till M-form hypotesen i fem länder. (Se även avsnitt 2.2)

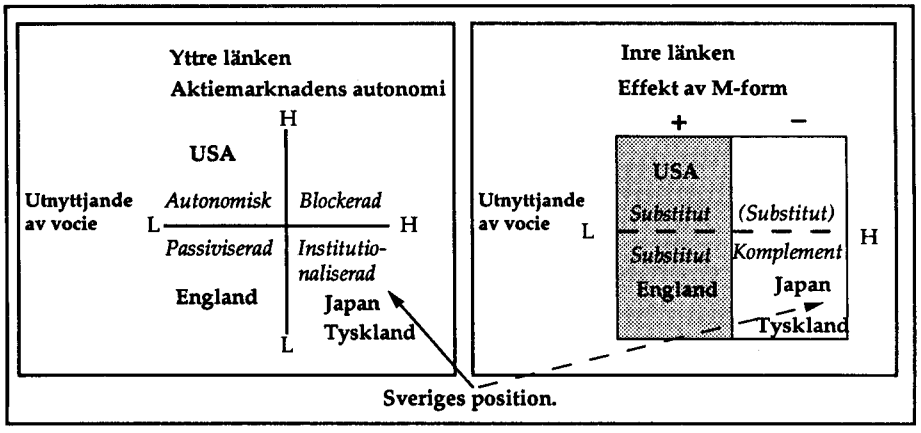
Något kvantitativ svenskt test av M-form hypotesen föreligger inte inom ramen för denna studie. De fyra determinanterna ger emellertid förhållandevis entydiga förutsägelser om att M-form hypotesen ej skulle finna lika starkt stöd i Sverige som den givits vid empiriska test i Storbrittanien och USA.[8]

Denna översiktliga sammanställning kan nu ställas mot den differentiering av aktiemarknadens handlingslogik, vilken behandlades i föregående avsnitt. Detta stärker antagandet om att den effektivitetspotential som finns i M-form organisationen är beroende av såväl den yttre som inre kontrollänken. Vilket framgår av nedanstående figur synes M-formens effektivitetseffekt uppenbarligen ha en stabil påverkan på företaget i länder där aktiemarknaden präglas av en svag voicebenägenhet:

---

[7] Hofstede (1983:79) *'The cultural relativity of organizational practics and theories.'* Individualism definieras som "societies in which the ties between individuals are very loose. Everybody is supposed to look after his or her own self interest." "Power-distance" definieras som "organizations related to the degree of centralization of authority." Dessa dimensioner används för att differentiera individegenskaperna ländervis.

[8] Det har anförts att svenska företag antog principer om administrativ koordinering betydligt senare än företag i de europeiska länder, vilka var medlemmar i EG/EEC (Se bilaga 1). Empiriska data har även beskrivit en stark homogenitet i utvecklingen mot divisionsformerna i samband med bildandet av EG. Frågan som bör ställas är emellertid huruvida interna kapitalmarknadsegenskaper implementerats över funktionellt organiserade företagsenheter och andra data än formella organisationsscheman måste i så fall utnyttjas. Inom de största tillverkande svenska industriföretagen tillhörande någon av de s.k. 'ägarsfärerna' verifieras exempelvis att dess bolagsstyrelser innehöll en betydligt högre andel gemensamma styrelseledamöter än andra företags styrelser. Om övergången från den funktionella formen till en divisionsform definieras som en rent intern, formell och optisk anpassning kan slutsatsen om en sen övergång accepteras i Sverige. Tas hänsyn till de specifika organisatoriska förhållanden som gällt inom främst en dominerande ägargrupp finner man en annan bild av förhållandena. Den svenska styrelsediskussionen framgår i Lundgren (1986:187) tabell 4;23. För Tyskland, se Thanheiser (1972) *'Strategy and structure of German enterprise*. Italien se Pavan (1972) *'Strategy and structure of Italian enterprise.'* Storbritanien se Channon (1971) *'Strategy and structure of British enterprise.'* Samtliga dessa studier kan sägas representera den forskningstradition som byggts upp vid Harvard Business School under Alfred C. Chandlers vägledning och samtliga nämnda studier är starkt påverkade av hans "Strategi och struktur"-paradigm.



Figur 44. Relationen mellan aktiemarknadens struktur, logik och M-formens effekt i fyra länder.

Den slutsats[9] som kan dras av en jämförelse mellan utformningen av aktiemarknad och övervakningsstruktur kan sammanfattas i nedanstående hypoteser:

- M-formen utgör ett framgångsrikt, renodlat substitut till aktiemarknadskontroll i (anglo-saxiska) länder, där en 'autonom' eller 'passiviserad' handlingslogik föreligger.

- I länder vars aktiemarknad har starkare 'institutionella' inslag utgör M-formen inte ett lika framgångsrikt kontrollsubstitut som i länder med autnoma eller passiviserade aktiemarknadsförhållanden.

- Övervakningsstrukturen i företag utformas i samspel med och som komplement till institutionaliserade aktiemarknader. Aktiemarknaden utgör en primär källa till homogenitet såväl som en sekundär källa till imitation vid införande av nya övervakningsstrukturer i företag.

---

[9] En alternativ utgångspunkt för en granskning av eventuell följsamhet mellan aktiemarknaden och övervakningsstrukturens utseende, är att analysera ett företags totala innovationskraft. Över tiden skulle företag kunna tvingas till val mellan produkt- och organisationsinnovation. Det paradoxala i 'Företagets' agerande var nämligen att dess produktutveckling kännetecknads av en (historiskt) unik innovationskraft medan valet av företagsform präglas av en omvänd logik: imitation.

7.2 Mikroteman

I efterföljande tre mikroinriktade teman analyseras de mer företagsinriktade slutsatserna från huvudstudien. En mer summarisk beskrivning av rådande förhållande kommer även att hämtas från tidigare beskrivning och analys av förhållandena i 'Företaget'.

Inledningsvis behandlas den specialisering av kontrollen, som sker över företagets aktivitetsfaser (jfr kapitel 5 om aktivering av kontrollmekanismer.) I det andra temat analyseras hur ägarens olika tidsikt kan få konsekvenser på utformningen av kontrollen i företaget (jfr kapitel 6 där betydelsen av urvalskontroll betonades). Avslutningsvis behandlas olika typsituationer för ägarkontroll, vilket återför diskussionen till huvudstudiens första kontextuella begrepp, nämligen utformningen av ägarkontraktets struktur (jfr avsnitt 3.2).

7.2.1. Ägarkontrollens sekvenser
Sker fokus mot inflödeskontroll ?

De tre sekvenserna i företagets produktionsflöde är utgångspunkt för en inledande, mikroinriktad diskussion.

1) *Inflödesstadiet:* dvs kvalitéten hos insatsresurserna.
2) *Bearbetningsstadiet:* dvs omfördelning av överskottsresurser.
3) *Utflödesstadiet:* dvs effektiviteten i resursanvändningen.

I inflödesstadiet kan ägaren kontrollera kvalitéten på olika insatsresurser till företagets andra fas: bearbetningsstadiet.[10] I huvudsak föreligger tre typer av kapital, som ägaren kan fästa sin uppmärksamhet mot - det riskvilliga kapitalet (även benämnt 'ägarkapital') utgör själva grunden för ett fokus mot inflödet av resurser och bestämmer egenfinansieringens struktur i företaget. I ägarens kontroll av resursinflödet ingår vidare själva 'ledningsresursen', konkretiserad i form av företagsstyrelse, koncern- och vissa fall bolagsledning. Även företagets specifika kunskapskapital (bland annat i form av

---

[10] Varje ägargrupp har delvis unik kunskap och information om de företag man kontrollerar eller äger. På olika sätt försöker de bidra till företagets utveckling och lönsamhet. Det kan tex ske genom komplettering av företagsledningarnas informationsnätverk med andra kanaler; slussning av information mellan ägda företag inom vissa områden (forskning, internationalisering, produktutveckling, expansionsstrategier, organisationssätt etc) eller helt enkelt genom bevakning av företagsledningarnas effektivitet och strävan mot lönsamhet.

forskningsorganisationen) liksom anställdas kunskapsnivå kan läggas till området för inflödeskontroll.

Mer generellt är det transaktionsspecifika resurser, vilka främst påkallar inflödeskontroll. Här finner vi sådana produktionsresurser såsom råvara, arbetskraft eller i vissa situationer även ledningskompentens. Till gruppen av specifika resurser kan även vissa fysiska och immateriella resurser hänföras. Med ökad specificitet i företagets resursstruktur bör kontrollen snarare ske i närhet och samspel med resursanvändarna än på avstånd. Kontrollörens förmåga till insikt i tillgångsspecialiserade enheters betingelser bestämmer även möjligheten till kontroll. Företagsledningen har i kraft av sin interna kontrollrelation till organisationen här ett kunskapsövertag mot externa ägare.[11]

Inflödesstadiet är den del av aktivitetsförloppet där ägarens roll enklast kan observeras. Det andra s.k. bearbetningsstadiet delegeras vanligen till en företagsledning (eller flera nivåer av företagsledningar). Om något område inom denna fas är så väsentligt att det påkallar ägarens uppmärksamhet så är det de osäkerhetsreducerande och resursspecialiserande valen av produktionsteknologi, övervakningsstruktur och produktionsplats.

Gränsen mellan vad som å ena sidan utgör själva bearbetningsstadiet och å andra sidan dess förutsättningar (inflödesstadiet) är dock subtil. Risken finns tex att företagsledningsansvar överförs till ägaren. Medan inflödesstadiet handlar om att bevaka kvaliteten på olika kapitalslag rör bearbetningsstadiet främst uppgiften att upprätthålla produktiviteten (dvs att med givna medel kunna maximera produktionen i företaget).

---

[11] Andra företagsresurser kan istället vara enbart personspecifika - hit hör viss typ av professionellt utvecklat kunskapskapital som tex konsultations- och servicetjänster. Dessa kontrakteras billigast via sina marknader och det finns knappast någon anledning för företaget att till en relativt hög kostnad bygga upp en intern kontrollapparat för att effektivitetsbevaka dessa. Problemet med de resurser som kontrakteras via marknaden är dock att de över tiden utvecklas till att bli allt mer företagsspecifika, dvs användare och leverantör närmar sig varandra i ett utbytesförhållande som till slut skapar ett ömsesidigt beroende mellan parterna. När tillgångar som tidigare enbart varit personspecifika övergår till att också bli företagsspecifika försvåras en marknadsmässig effektivitetsjämförelse. Detta är fallet både vad gäller en jurist eller reklambyrås kontinuerliga och återkommande arbete med en viss kunds samlade ärenden och den situation en företagsledare med branschspecifik kompetens bygger upp. Företaget riskerar att bli exploaterad av de höggradigt specialiserade personer som äger denna kompetens om dessa utnyttjar sin ställning för egen vinning. Problemet med den person-och företagsspecifika kompetensens utnyttjande är dock dubbelbottnad. Det är inte enbart individer som innehar denna resurs som kan exploatera tillgången på huvudmannens bekostnad. Huvudmannen besitter i sin tur fördelen av att vara den enda köparen av tjänsten, och kan på så sätt hålla nere ersättningen.

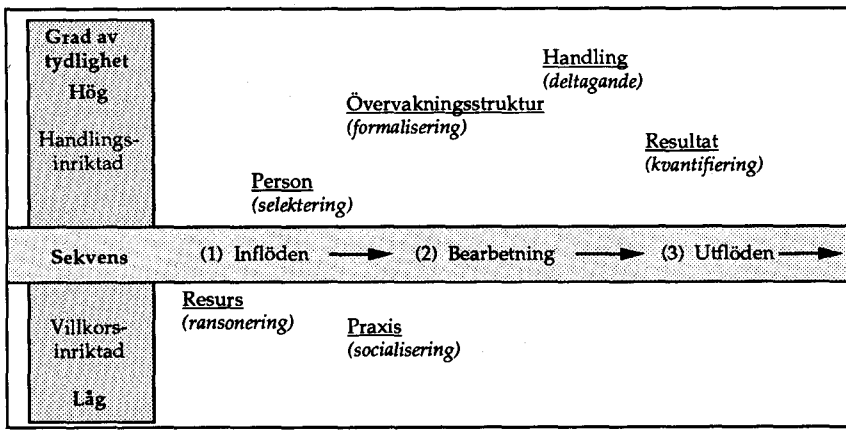
I utflödesstadiet kontrolleras aktiviteter knytna till avsättningen av företagets produktion. Företagets effektivitet mäts där på olika nivåer. Här finner vi rader av prestationsmätningssystem. Arbetsplatsens budgetavvikelse, produktområdets bidragskontroll, vinstcentrets räntabilitet samt investeringscentrets avkastning är samtliga konkreta uttryck för utflödesmätningens kvantifieringsmetodik.

Utflödesstadiets effektivitetsmätning rör fastställandet av 'effekten' av verksamheten och berör därmed främst företagsledningen. Ett viktigt undantag finns dock. Avkastningsnivån är en avgörande parameter för ägarens beslut om eventuell framtida riskkapitaltillskott till företaget.

Ägarens kontrollmöjlighet kan i ett sekventiellt produktionsförlopp beskrivas som tredelad: att säkra inflödets kvalitét, att maximera dess avkastning samt att utifrån sitt ledningsval validera utflödesmätningen. Denna förhållandevis rationella utformningen av ägarkontrollens sekvenser betonar kontrollens lokalisering i tiden och över organisatoriska nivåer.

På basis av dessa tre uppgifter kan utformningen av kontroll vidareutvecklas genom att differentieras kontrollen över sådana dimensioner som dess subjekt, metod samt grad av tydlighet i organisationen. I huvudstudiens teoretiska delar har ett flertal kontrollmetoder utkristaliseras, utgörande individuell eller organisatorisk respons på de kontrollproblem som upppstår i ett företag. Samtliga dylika kontrollmetoder binds i sin tur till ett visst dominerande kontrollsubjekt, liksom de innehåller olika grad av fokuseringskraft. Metoderna är med andra ord möjliga att variera över tydlighetsdimensionen i organisationen.

Den externa kontrollen i ett företag hanteras primärt via en slags ekologisk ransoneringsmetod av resurser. Ett särfall av denna kontrollmetod kan beskrivas som personurvalets selekteringsprocess. När individen väl tagit plats i organisationen kan dennes handlingar kontrolleras på ett flertal sätt. Överordnades direkta, deltagande handlingskontroll är mest tydlig, medan kontroll med hjälp av praxis är mer underförstådd och sker med hjälp av den osynligare socialisationsmetoden. I det avslutande utflödesstadiet av ett företags resursflöde riktas kontrollens metoder i sin tur mot resultatmätning av olika slag med hjälp av kvantifiering. Nedanstående figur sammanfattar detta resonemang, varefter förhållandena i 'Företaget' summeras:



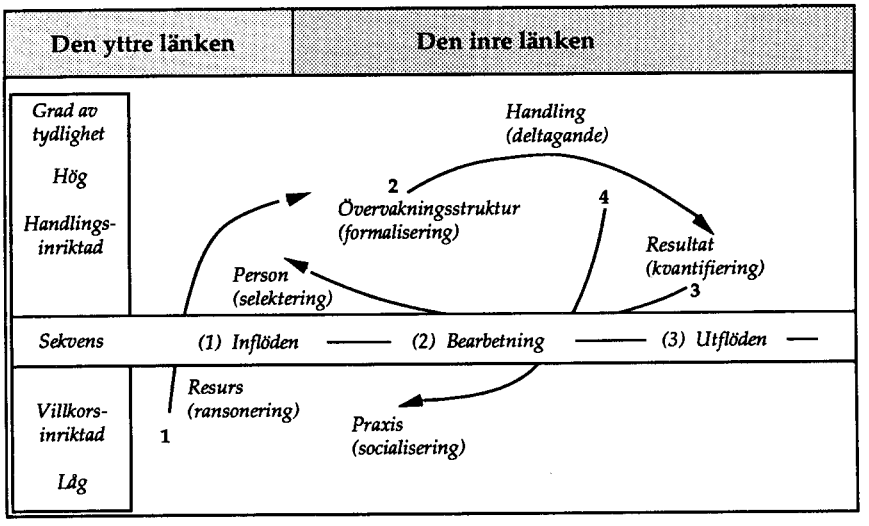
Figur 45. Kontrollens subjekt och *metod* differentierad över tidssekvens- och tydlighetssdimensioner.

* I 'Företaget' kom inledningsvis en tilltagande kapitalknapphet att med tydlig tidsfördröjning initera en 'ekologiskt' bestämd ransonering av resurser. Den försämrade relationen till lednings- och kompetensmarknaderna uttrycktes i ökade chefsavgångar och accentuerade ett minskande förtroende för 'Företaget' i dess omvärld. Resursknappheten förstärkes av organisationens allt svagare ställning på produktmarknaderna. Dessa misstroendeyttringar fördröjdes dock av det rådande familjeägandets starka position i 'Företaget.'

Selekteringen av ledningspersoner, själva urvalskontrollens strategi, aktiverades i omedelbar anslutning till den nye huvudägarens inträde med valet av ny styrelseordförande och styrelse. Genom styrelsevalet accentuerades gränsdragningen mellan interna och externa spelregler i 'Företaget', vilket sedemera formaliserades i en ny övervakningsstruktur. Med bytet av huvudägare följde även ett förstärkt utnyttjandet av rådande krissignaler inåt i organisationen. Dessa signaler hade stor uppmärksamhetsvärde och fungerade som fokuserare genom att rikta aktörernas synfält mot företagets resultatnedgång (se pil 1 nedan).

Ledningens förändring av övervakningsstrukturen orienterades mot koncernens nya ansvarsgränser för agerande. Med en koncernorganisation kunde en intensivare och mer valid resultatkontroll aktiveras då dotterföretagens VD:er försågs med egna balansräkningar liksom med nya 'ägarliknande' resultatmått i

form av utdelnings- och soliditetskrav (se pil 2 nedan). Sekundärt leder detta i sin tur till ett starkare fokus mot urvalskontroll inom dotterbolagen (se pil 3 nedan). Koncernledningen kunde genom sin egen närvaro, organiserad i koncerndialogen, kombinera kontrollens struktur med dess processegenskaper. Förutsättningen för denna aktivering av praxis som informationsbärare i koncernens dotterbolag var dock egen specialistkompetens inom kärnverksamheten (se pil 4 nedan).



Figur 46 Differentering av kontrollen mellan den yttre och inre länkens dominerande metoder i 'Företaget'

Med utgångspunkt från den inre och yttre kontrollänkens metoder att hantera uppkomna kontrollproblem i 'Företaget' kan några slutsatser dras av ovanstående figurillustration. Analyseras enbart valda kontrollsubjekt (och tillhörande metoder) verkar överlappande lösningar ha utnyttjats inom den externa respektive interna kontrollänken. Man bör dock såväl uppmärksamma det statiska valet av kontrollmetod, som de kombinationer av olika metoder som synes kunna fångas in i den yttre respektive inre länkens aktivering.

Båda kontrollänkarna aktiverar selekteringsmetoden för att utöva personkontroll. Inom den externa kontrollänken sker främst en aktivering mot den översta ledningsnivån, medan koncerledningens eget inre fokus har sitt ursprung i resultatmätningens

prestationsutvärdering, vilken riktas mot reproduktion av personkontroll på lägre organisatoriska nivåer. Även om den yttre länken synes ha närmat sig möjligheten att direkt kontrollera den formella strukturen i 'Företaget' är det inom den inre länken den starkaste uppmärksamhetseffekten nås av de tre organisatoriska stegen mot nya övervakningsstrukturer. Det är vidare i själva kombinationen av kontrollmetoderna 'deltagande' och 'socialisation' som koncernledningen kan aktivera nämnda praxis, inte minst inom 'Företagets' verksamhetskärna. Sammanfattande hypoteser om ägarkontrollens sekvenser kan formuleras enligt följande:

- Den yttre kontrollänkens dominerar inflödesstadiet i ett företags resurshantering. Primärt sätter den yttre kontrollänken sin tillit till den tidsmässigt tröga ransoneringsmetoden för att som sekundär mekanism aktivera personvalets selekteringsmetod.

- Den inre och yttre kontrollänkens står i ömsesidigt beroende till varandra genom inbördes specialisering. De båda kontrollänkarnas urvalsmetod kompletterar varandra och representerar den väsentligaste effektivitetsskapande kontrollmekanismen i koncernföretaget, en fungerande chefsförsörjning säkerställd via kompetenstradering liksom chefsutnämning bland potentiella kandidater.

7.2.2 Ägarkontrollens tidssikt[12]
Särskiljs finans- och kompetenskapital ?

Diskussionen kring ägarkontrollens olika metoder, subjekt och sekvenser belyser inte på ett tillräckligt tydligt sätt behovet av att differentiera kontrollens utformning i tiden. I det andra mikrotemat analyseras den organisatoriska kontrollcykelns tidsdimension, Den centrala aspekten på tid kan benämnas *'handlingsfrihetens tidsutdräkt.'* Detta är den tid som står till aktörens förfogande mellan kontrollmetodens omedelbara observations- eller övervakningsaktivitet och 'utvärderingens' anpassningsåtgärder.

---

[12] Den litteratur vilken främst kan relateras till den efterföljande diskussionen kan hämtas från: Jaques (1956) *'Measurement of responsibility. A study of work, payment and individual capacity'*, Penrose (1959) *'The theory of the growth of the firm,'* Polyani (1967) *'The tacit dimension,'* Eliasson (1986) *'Kunskap, information och tjänster - en studie av svenska industriföretag'*, Leavitt (1986:154) *'Corporate pathfinders'* samt Powel (1986) *'How the past informs the present.'*

Tidsutdräkten skiljer sig markant åt för olika aktiviteter i en organisation. Medan arbetare i verkstadsindustrins tempojobb kan ha utvärderingstider på mindre än en minut, kan kollegor i processindustrin förlänga sin utvärdering till uppemot en eller ett par dygn. Företagsledare å sin sida har ett längre utvärderingsperspektiv. Deras arbete utvärderas på års- eller kvartalsbasis. Utvecklings- och forskningsaktiviteter, där stora svårigheter att kvanitifiera ett realistiskt resultatmått förligger kan å sin sida ha utvärderingstider på år, årtionden eller generationer.

Stor variation föreligger därmed i kontrollens tidsutdräkt mellan olika aktivitetstyper och organisationer - från omedelbarhet till långsiktighet. Hur differentiering av detta tidsmässiga handlingsutrymme skall ske mellan olika aktiviteter är däremot inte löst. Ofta kritiseras det moderna företagets kontrollcykel för dess 'kortsiktigt' verkande mekanismer. Innebörden i resonemanget är att 'kortsiktighet' ger individerna allt mindre tidsfrist mellan handlingens observations- och utvärderingsfas. Att därmed argumentera för att en hel organisationen är kort- eller långsiktig är inte relevant. Olika aktiviteter i en organisation kan däremot ha en kortare eller längre tidsutdräkt mellan handlingarnas genomförande och tills dess att sanktioner verkställts.

En dys-funktionell kortsiktighet kan emellertid uppstå då ledningar betonar utvärdering utifrån mått, vilka omfattar snävare tidsperspektiv än vad produkternas utvecklingsprocesser erfordrar. Företagets interna resultatkontroll kan emellertid moderera de krav som ställs från en extern aktiemarknad. Mellanchefers närmare relation till operativa aktiviteter gör dem exempelvis mer lämpade att upprätthålla ett långsiktigt perspektiv, samtidigt som överordnade utsätts för kapitalmarknadens omedelbara vinst förväntningar. I fallföretaget kan utformningen av tidsperspektivet i kontrollcykeln summeras enligt följande:

* Den utlösande händelsen i fallstudien var bristen på ett legitimt ägarinflytande från 'Familjens' sida, vilket initierade ägainstitutionernas agerande på det som beskrivits som en 'utvärderingsmarknad.' I 'Företaget' var det viljan hos en av ägarinstitutionerna att tillvarata sin långsiktiga 'vocie'-logik som möjliggjorde för andra institutioner att utnyttja den kortsiktiga 'exit'- och 'entry'-logikens fördelar.

  Internt i 'Företaget' minskades kontrollcykelns tidsikt under ägarfamiljens sista år. Den utvärderingstid som tillämpades stämde då inte överens med tidigare

normer om en naturlig utvärderingstid. På mellanchefsnivå misskrediterade den förkortade tidsutdräkten uppbyggnaden av företagsunik personkompetens och den viktiga kunskapstraderingen hindrades parallellt med att fungerande och beprövade transaktionslänkar för chefsutnämning bröts upp av tidigare ägarrepresentanter. Chefsavhopp och ändrade handlingsmönster blev de direkta konsekvensera vilka på sikt riskerade att skapa kompetensbrist i organisationen.

I jämförelsen mellan den interna och externa tidsikten finner vi en paradoxal situation. Den externa utvärderingen förlängdes medan den interna utvärderingstiden istället kom att bli allt för kortsiktig.

Fallstudien synes visa att mer långsiktiga men ineffektiva ägare liksom kortsiktiga, mer effektivitetsbefrämjande ägare kan identiferas. Myten om det goda långsiktiga ägandet fordrar därför, liksom föreställningen om bristerna i det kortsiktiga effektivitetsbevakandet, en nyansering.

På den institutionella ägarnivån verkar säkerställandet av olika kombinationer av inflytandemekanismer i ett företaget vara väsentligt. Utnyttjandet av explicita handlingsmetoder såsom rösträttsmobilisering, ledningsförändring eller införandet av ny företagspolitik bör kompletteras med indirekta exit-aktiviter.

Ägares handlingsmässiga specialisering kan dock begränsas av legitimitetsskäl (se bilaga 2.) Ägare kan ha svårt att växla mellan en kortsiktig och en långsiktig handlingslogik och samtidigt betraktas som trovärdig i ett företag. För att ägarmässig specialisering skall kunna ske fordras följaktligen såväl mångfald som legitimitet balnd ägare. Mer allmängiltiga hypoteser kan formuleras enligt följande:

- Mellanchefers företagsspecifika kompetensuppbyggnad är känsligare för variation i tidsutdräkt än motsvarande fluktuation vid utvärdering av finanskapital.

- Ägarkontrollen bör utformas så att skilda utvärderingstider föreligger för finansiellt och mänskligt kapital. En differentiering skall ske mellan den kortsiktigare, externt accepterade tidssikten och den mer långsiktiga, internt erforderliga utvärderingstiden. Den sistnämnda tillvaratar i sin tur det nödvändiga behovet av kompetenstradering i organisationer.

7.2.3 Ägarkontrollens situationer
Är (pro)aktiva ägare ett undantag ?

Det är fyra ägarsituationer som kan förklara ägarkontrollens utveckling över tiden. Dessa ägarsituationer kan karaktäriseras som 'hyperaktiv', 'proaktiv', 'aktiv' samt 'reaktiv' ägarsituation.

1) I den *hyperaktiva* ägarsituationen formulerar och tydliggör ägaren direkt sina effektivitetskrav till lägre organisationsnivåer i företaget. Samtidigt utformas övervakningsstrukturens liksom de operativa ledningssystem av företagsledningen. Situationen innebär att ägares och ledningars kontrollmetoder överlappar varandra, vilket skapar såväl osäkerhet i organisationen om var och hur utvärdering sker som avkräver de hyperaktiva dominerande ägarna att själva konkretisera specifika effektivitetskrav för olika delar av affärsorganisationen.

Det är ägarens avsaknad av distansering till verksamheten, vilket tillsammans med kravet på ömsesidighet mellan interna ledningsnivåer som försvårar fullgörandet av en hyperaktiv kontroll. Ledningen och ägarens inbördes blockering leder till att ägare i hög utsträckning utövar handlingskontroll inom enskilda aktivitetsområden. Dess personkontrollerande uppgifter riskeras samtidigt att övertas av andra aktörer i organisationen.

2) Den andra ägarsituationen innebär att ägaren utövar en *proaktiv* kontroll. I jämförelse med den hyperaktiva situationen innebär detta att ägaren upphör med den direkt handlingskontrollerande aktiviteten inom företaget, för att istället fokusera de översta nivåernas personkontroll. Företagets styrelse blir den centrala arenan, där ägaren agerar via sina representanter agerar i sin företagskontrollerande roll och initierar sin kravspecifikation. Vid koncernbildning kan dock en sådan situation innebära att dotterbolag erhåller dubbla signaler, dels från proaktiva ägare, dels från koncernledningen. koncernledningen riskerar själva att passeras av ägargrupperna i moderbolagsstyrelsen, vilka väljer att besätta poster i dotterbolagens styrelser istället för att respektera dylika arenor som naturliga koncernledningsorgan. Situationen kan innebära risk för koncernupplösning då varje enskilt dotterbolag kommer att stå i direkt kontakt med ägare kapitalmarknad snarare än med koncernledningen som har till uppgift att bevaka så att sameffekter tillvaratas.

3) Den tredje ägarsituationen kännetecknas av tydlighet hos *aktiva* ägare i företaget. Koncernledningen ansvarar i denna typsituation för att verksamheten sker inom ramen för en effektiv övervakningsstruktur. Det åligger dotterbolagsnivån det direkta ansvaret för ledningen av företagets utbyten. Ägarnivån granskar nu de krav som fångats upp av koncernledningen. Ett förhållande som bygger på förtroende mellan huvudmanna-representanter och den översta exekutiva nivån.

Koncernledningsarbetet koncentreras å sin sida till att skapa inre betingelser för reproduktion och överföring av externt accepterade krav. Detta kan ske genom att koncernledningen initierar övervaknings- och ledningsprocesser som återspeglar de effektivitetskrav ägarna uttryckt. Samtidigt blir koncernledningens övervakande uppgift hanterbar, då de multiplikativa ledningseffekterna effektiviserar överföring av det egna arbetssättet till nästa nivå i koncernorganisationen.

Att parallellt upprätthålla övervakande och ledande uppgifter kan dock bli en svårbemästrad uppgift för en koncernledning. Att agera som *förebild* blir den primära uppgiften och via koncernens moderbolag organiseras en ömsesidig och relations-liknande koncerndialog med dotterbolagsledningarna. I andra termer har kravet på distanserad övervakning substituerats med närhet i kontrollrelationen.

4) Den *reaktiva* ägarsituationen uppstår med automatik i helt ägarspridda företag. Ägandets utspädningseffekt undandrar då aktieägare möjligheten att aktivera andra fungerande kontrollmetoder än den externa riskkapitalmarknadens tidsmässigt 'tröga' ransoneringsmetod. Vid starka ömsesidiga ägarband mellan flera företag kan en liknande reaktiv ägarsituation uppstå.

För att ägarkontrollen skall utformas på ett ändamålsenligt sätt fordras i denna ägarsituation att koncernledningen koncentrerar sig på att upprätthålla en ideologisk kontroll mot dotterföretagen. Oavsett orsaken till att kontrollen avhänts ägarna så ger den reaktiva ägarsituationen utrymme för koncernledningen att under vissa tidsperio-der aktivera centrala kontrollfunktioner i företaget. Denna slutsats innebär inte att överföring av ägares effektivitetsförväntningar omöjliggörs i organisationen. De direkta kontaktytorna mellan ägarna och koncernledningen, om hur effektivitetsförväntningar skall reproduceras i organisatoriska normer blir dock mindre frekventa.

En primär koncernledningsuppgift i de företag där ägares kontrollpotential reducerats är att under vissa intervall själva representera de slutliga ägarnas effektivitetskontroll. Koncernformen kan representera en sådan metod. Aktiebolagets kapitalassociativa konstitution reproduceras här nedåt i företagshierarkin och förstärker moderbolagets mellanhandsägande. Moderbolaget framstår som den reella ägarrepresentanten för ledningarna på företagets lägre hierarkiska nivåer. Koncernens ledning utgör därmed den initierande snarare än den reproducerande nivån för överföring av ägarmässiga effektivitetsnormer i företaget.

* I huvudstudien finner vi en stegvis övergång från den hyperaktiva till den aktiva ägarsituationen. 'Familjens' handlingskontroll utövades vid förändringstidpunkten relativt långt ned i företaget. Den ur hyperaktiviteten härledda blockeringssituationen uppstod genom att en starkt driven centralistisk handlingskontroll också utövades av 'Företagets' ledning.

  Aktieinnehavet i 'Företaget' var vid denna tidpunkt starkt koncentrerat till den dominerande ägaren, vilket innebar att ägarkontrollen kunde bibehållas utan att marknadernas resursbegränsande ransoneringsansatser innebar någon allvarligare påfrestning på företagets kortsiktiga utvecklingsförmåga.

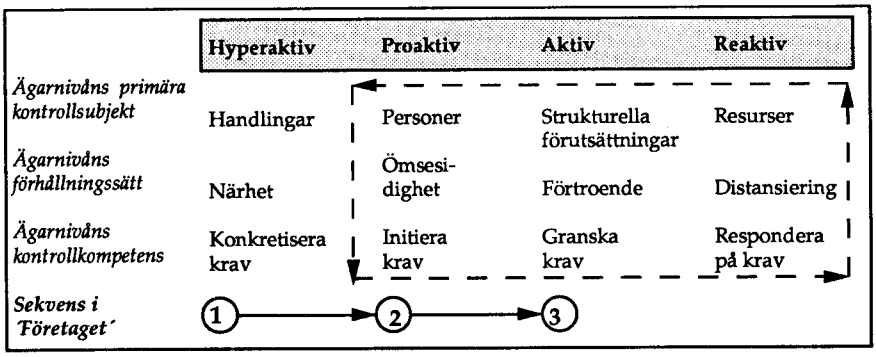
  Den proaktiva situationen är i sin tur en relevant beskrivning av den inledande fasen av 'Bolagets' period som huvudägare. Styrelseordförande och den interimistiske bolagschefen utformar och genomför tillsammans och på central nivå de första stegen i företagets nya inriktning. Bolaget aktiverar urvalskontroll och sätter sin ideologiska prägel på de strukturella besluten i koncernen.

  Efter hand reduceras ägaraktiviteterna och situationen övergår till en tydlig och aktiv ägarbild. Organisations- och ledningsförändringarna är nu genomförda. 'Bolaget' upprätthåller rollen som huvudaktieägare med små direkta medel och i huvudsak reaktiva och indirekta metoder (marknadernas bevakning av 'Företaget' och bibehållande av den professionella styrelsekompetensen).

Med varje enskild ägarsituation följer särskilda effektivitetsproblem. Den hyperaktiva situationen överlappar ansvarsområden i företaget och sprider handlingsosäkerhet till

lokal nivå. På en global nivå utgörs effektivitetsproblemen av långsiktig resursknapphet, främst på riskkapital, chefer och andra resurser från insatsmarknaderna. Indirekt sker rasoneringen även från slutmarknaderna där svaga positioner begränsar företagens långsiktiga utvecklingskraft.

Den proaktiva rollen riskerar att möta likartade problem. För att undvika sådana överlappningar bör reproduktionen av de krav man från ägarhåll initierat ske genom den inre länkens kontrollfunktion, snarare än från en direkt handlingsöverföring från ägaren sida. I den aktiva men mer distanserade ägarrollen fordras ägarkompetens. Ägaren intervenerar inte direkt i företagets aktiviteter utan måste kunna utvärdera och granska verksamheten mot bakgrund av en mer generell referens- och kunskapsram. En reaktiv ägarsituation tvingar företagsledningen tillfälligt att överta den externa ägarens roll, att införa av aktiemarknaden accepterade effektivitetskrav och göra dessa trovärdiga i den egna organisationen.



Figur 47. Ägarkontrollens typsituationer, normalsituationer och situationer i 'Fallföretaget'

- Ägarkontrollens fokus varierar med olika typsituationer i en koncern. Växelverkan sker mellan en proaktiva kontroll (med fokus på personurval), en aktiv kontroll (med fokus på de strukturella förutsättningarna) och en reaktiva kontroll (med fokus mot resursransoneringen).

- Hyperaktiv ägarkontroll, vilket följs av direkt utövad handlingskontroll representerar en undantagssituation i en koncern och synes främst vara lämpad för mindre företag, medan den reaktiva ägarsituation är den normala i en koncern.

8. En summering

Avslutningskapitlet syftar till att kortfattat summera studien genom att peka på några centrala empiriska, teoretiska samt praktiska slutsatser. Vidare indikeras en fortsättning på denna liksom alternativa forskningsinriktningar inom ägarkontrollens område.

8.1 Några empiriska återblickar.

Den kontraktsteoretiska beskrivningen av ägare som 'mottagare av ett residualöverskott' i företaget har i ett historiskt perspektiv haft begränsad giltighet i Sverige. Svenska företag har haft synliga och relativt aktiva ägare, vilka snarare bidragit med *osäkerhetsreduktion* än agerat som reaktiva riskkapitalförsörjare. I fallföretaget kunde en tydlig finansiell, organisatorisk och samhällelig osäkerhetsreducering från den nya huvudägaren substitutera tidigare ägares och lednings agerande (jfr. 3.1). Denna typ av osäkerhetsreduktion har givit ägare en i vissa situationer nödvändig social legitimitet (jfr bilaga 2), vilken emellertid inte alltid utnyttjats för att genomföra nödvändiga strukturella förändringar.

De på kapitalmarknaden allt mer dominerande *mellanhandsinstitutionerna* (jfr kapitel 2) tenderar att ersätta de patriarkaliska ägargrupperna i företagen, vilket avpersonifierar den yttre kontrollänkens ägarrelation. Andra huvudmannastrukturer tar emellertid vid. Storföretagens koncernorganisation blir ett slags strukturinstrument, vilket förmår kombinera finansiella resurser med industriell kompetens. Koncernernas balansräkningar innehåller nu allt större del av det intermediära aktieägandet (jfr bilaga 1) samtidigt som koncernledningarna dominerar utövandet av huvudmannarollen inåt i företaget, däremot knappast det slutliga ägandet över ett tidigare familjekontrollerat svenskt näringsliv.

Denna utveckling kan eventuellt förklaras av den koncentration av de inneboende interna resurser som byggts upp bland industriföretagen i kraft av en stark ägarkoncentration under industrialiseringens tillväxtperiod. Resursbehovet har vidare förstärkts

av de svenska storföretagens starka internationaliseringssträvanden. Redan tidigare existerade mönster av extern ägarkoncentration kompletteras nu med koncernens koncentrerade interna ägande.

De intressenter i företaget, som efterfrågar starka och synliga ägare finner dem knappast i samma omfattning där de en gång befann sig, som ledare för de stora familje-imperierna med uttalat samhälls- och bruksansvar. Återigen återfinns emellertid ägarrepresentanter i närheten av produktionen, nu som koncernchefer och professionella medlemmar i storföretagens koncernledningar. De verkar som huvudmän i dagens storföretag. Man tydliggör på både ett systematiskt och strukturellt underbyggt sätt huvudmannaskapet på flera och lägre nivåer i företaget, något som emellanåt förväxlas med en villkorslös decentralicering. Till skillnad från sina företrädare utövar de både en intermediär ägarroll och en hierarkiskt grundad kontroll, snarare i kraft av koncernens finansiella resurser än enskilt privatkapital. Den klassiska frågan om vem som bäst sköter andras investeringar i ett bolag är därmed inte besvarad. Vilket framgår av fallföretaget kan även ett aktiebolag påta sig rollen som huvudrepresentant för den yttre kontrollänken i ett stort företag. Att hänsyn måste tas såväl till sparandeförmåga, risktagande och osäkerhetsabsorbtion hos den yttre kontrollänkens synes uppenbart. Minst lika väsentligt är dock dynamiken i omformningen av den inre länkens övervakningsstruktur liksom koncernledningens förmåga att variera kontrolltrycket i samspel med kärnverksamhetens föränderlighet samt insikt i kompetenstraderingens tidsmässigt känsliga reproduktionsmekanism.

Indikationer i fallföretaget tyder på att externa ägaraktörer och mellanhandsinstitutioner agerar inom sammanflätningar av ägarsfärer samt person- och företagsgrupperingar i Sverige. Där utvecklas och aktiveras temporära *utvärderingsmarknader* (jfr avsnitt 3.2) vilka baseras på personliga nätverk bland ägarrepresentanter. Marknaderna grundas på centrala aktörers uppfattning huruvida ett företag är misskött eller ej. Det blir på denna utvärderingsmarknad som förutsättningarna för en ägarförändring grundläggs. Förekomsten av en sådan utvärderingsmarknad fungerar i samspel med, snarare än ersätter aktiemarknadens externa kontrollmekanismer vid ett företagsövertagande. I synen på den svenska kontrollmarknaden såsom basen för autonoma och spontana aktiviteter bör därför denna mer organiserade sekvens av extern ägarkontroll ingå. På en aggregerad nivå verkar den svenska ägarorganisationen vara på väg att bli förvillande

lik japansk ägarorganisation medan amerikanska modeller för marknadskapitalism har allt mindre förklaringsvärde.

Företag utformar koncernledningsstrukturer genom att *imitera* varandra (jfr kapitel 4). Detta sker i dag på motsvarande sätt och i liknande omfattning som man för ett drygt decennium sedan lät divisionsstrukturens formella egenskaper genomsyra de större företagens övervakningsstruktur. Koncernstrukturen utformas nu förvillande likt historiska miniatyr-duplikat av den i modern svensk industrialism dominerande institutionell ägarkontrollutformning: familjesfärens kombination av ägarkoncentration, en internbanks kapitalackummuleringsförmåga samt industrialisters traditionsbundna lednings- och investeringskompetens, vilken i sin tur utgör föredömme för handlandet på underordnade ledningsnivåer.

I koncernens skepnad sker dock denna komplexa kontrollkombinatorik snarare över interna och organisatoriska, än externa eller institutionella kontrollänkar. Utformningen av ägarkontroll i dagens koncerner kombinerar den industriella kompetensen med den decentraliserade företagsorganisationens reproduktiva förmåga till imitation och resultatuppföljning. Extern ägarkontroll och den inre länkens koncernorganisation utformas i ett samspel med varandra, där den yttre kontrollänken aktiverar ägandets exit-funktion medan den inre kontrollänken primärt sofistikerar voicefunktionens ägarkontrollmetoder inom bland annat den kontinuerliga koncerndialogen.

I ägarlösa företag anses självkontrollerande företagsledningar endast vara ansvariga inför sig själva och de egna målen. Förhållandet i dagens koncerner är annorlunda. Koncernledningar är villkorligt tillsatta av de slutliga ägarna eller deras representanter för att förstärka den ägarkontroll enskilda aktieägare och kapitalstarka mellanhands-institutioner på grund av finansiella, oftast skattebetingade, kapacitets- och kompetensbegränsningar inte förmår utföra. Koncernledningen synes därmed ekonomisera med den externa ägarkontrollfunktionen.

Kombinationen av den inre och yttre kontrollänken blir både en styrka och en fara för företagets utvecklingsförmåga. Den interna kontrolllänken måste representeras av koncernledningen; detta är en nödvändighet för att kunna variera och ekonomisera den ägarmässiga effektivitetskontrollens aktiviering mot olika resurskoncentrat i organisa-

tionen. Samtidigt innebär en koncernbildning att unika företagstillgångar kan samlas inom samma avgränsade juridiska enhet. Därmed riskerar de bli ett begärligt byte för externa exploatörer. Då sådana enheter per definition är mer värda som helheter än som delar kan bibehållandet av en koncernorganisation samtidigt te sig funktionell: trots ökad risk för koncernupplösning på grund av externa hot, kan uppbyggandet av en sådan intern konstruktion skydda ett bibehållet *resursspecifik* utbyte (jfr kapitel 5) inom samma organisatoriska enhet, även om det sker inom ramen för nya ägargrupperingar.

Detta är en paradox som leder till att ju högre grad av dominans på en ren slutmarknad som en koncerns resultatenhet uppnår, desto starkare blir behovet av ägarkontroll. Resonemanget innebär att monopolstyrka och ägarkoncentration bör vara positivt korrelerade till varandra då ju en dominerande marknadsställning sätter kontrollkrafterna ur spel. Vad som motverkar denna tes är att en dominerande marknadsställning kan härstamma ur företagets interna skicklighet att exploatera olika slag av specialiserad kompetens så att man dominerar sina slutmarknader och därmed förhindra uppkomsten av konkurrens. I denna situation förstärks istället behovet av intern kompetensövervakning från en ledning. Därav följer att ju starkare marknadsställning härledd från ökad resurskoncentration i företaget, desto starkare behov av ägarkontroll som ersättning för denna kontrollkraft och desto tydligare blir behovet att denna ägarkontroll representeras över den interna snarare än den externa kontrollänken.

Industriellt relaterade koncerner erfordrar därför förhållandevis reaktiva ägare, som främst agerar utifrån de förslag till effektivitetsmål ledningar presenterar och själva ställer sig bakom. Utan en sådan process skapas ingen intern acceptans för de slutliga ägarnas målsättning: att förädla det komplexa företagets allt mer specialiserade tillgångsmassa.

Koncernledningens tänkande synes vara påverkad i enlighet med de stora aktieägargruppernas preferenser på liknande sätt som koncernledningen strävar efter att i sin tur påverka sina chefers tänkande och målsättningar i överenstämmelse med slutägarnas krav. Omvänt sker som i fallexemplet även en uppåtriktad överföring av effektivitetsmål, vilket ger koncernledningen rollen som central moderator mellan den externa och interna kontrollänkens effektivitetskrav. Rollen uppfylls via den intensiva påverkan av

underordnades tänkande som sker inom koncernledningsdialogen.

Vid utformningen av ägarkontrollens främsta instrument, kontroll via personurval uppstår vissa paradoxala kontrollförhållanden. I takt med företagets tilltagande storlek ökar betydelsen av personurvalet som den viktigaste kontrollmetoden för ägaren. Alternativa kontrollinstrument avtar samtidigt i slagkraft och betydelse. Uppenbarligen finner vi även här motverkande krafter; ju mer betydelsefullt den externa ägarkontrollens urvalsinstrument blir, desto mindre är möjlighet att använda detsamma. Detta innebär att betydelsen av interna personval för att långsiktigt säkra och tillvarata möjligheten till *kompetenstraderingen* (jfr kapitel 6) tilltar med ökad specialisering, ackummulerad kompetens och komplexitet i koncernen.

8.2 Några praktiska implikationer.

Utifrån ovanstående empiriska återblickar vågar sig författaren även på några försiktigt inriktade praktiska implikationer av studien. Detta försök bör dock omgärdas av flera reservationer. Det teoretiska arbetet är i huvudsak inriktat på att avgränsa vissa centrala begrepp och utveckla sambanden dem emellan. Denna beskrivning har vidare försökt reducera komplexiteten inom det valda forskningsområdet, vilket i sig bör ge stöd till den praktiker som söker mer generella förklaringar till sina egna observationer. Genom att praktikern kombinerar den yttre och inre kontrollänkens begrepp på andra sätt än i fallföretaget ökar emellertid antalet möjliga beskrivningssätt exponentiellt. De praktiska implikationerna blir därför ytterst generella liksom starkt präglade av nämnda teoretiska utvecklingsarbete:

- Ägarkontroll, liksom dess konstitutionella och legala förutsättningar, bör utformas med hänsyn till och ha beredskap för olika, över tiden föränderliga *ägarsituationer* i företaget, snarare än betraktas som statiska *ägarfunktioner.*

- I varje ägarsituation blir *ägarrelationer* mellan ägargrupper, liksom mellan företagsledning och ägargrupper och mellan ägare och företagsledningar i närstående företag av central betydelse.

- I samspelet mellan ägare och företagsledning bör understrykas den grundläggande rollfördelningen mellan företagsledningens handlingsstimulerande och *styrande* roll och ägarens *kontrollerande* uppgift. Utvecklas relationen till koncernförhållanden synes koncernledningen ha kapacitet kombinera styrning med intern kontroll, vilket implicerar ett mer reaktivt förhållningssätt hos huvudägare.

- Ingen ägarkontrollkedja synes därför vara starkare än dess *svagaste länk* och det är av större betydelse att någon av kedjas länkar inte saknas, än att en av dem är överutvecklad på andras bekostnad. Detta innebär att utformning av kontroll såväl bör säkerställa den yttre som den inre länkens kontrollegenskaper i organisationen.

- Kontrolltryckets allokering bestäms med hänsyn till graden av koncernspecifika resurser. Koncernledningens uppgift blir att med hjälp av externa och interna kontrollkällor *säkra en lägsta nivå* i detta kontrolltryck inom varje affärsverksamhet samt aktivera sin egen övervakningskapacitet till koncernens kärnverksamhet.

8.3 Några teoretiska reflektioner.

I detta avsnitt avser jag att återvända till teoriavsnitten för att i studiens avslutning reflektera kring dess användbarhet och allmängiltighet liksom fästa uppmärksamheten på vissa brister i teorin.

I *kapitel 2* noterades främst att den yttre kontrollänken (representerad av ägarkoncentration) gav ett ringa och oklart bidrag till förklaringen av företagets effektivitet. Vi kunde dock skönja andra, såväl externa, intermediära som interna effektivitetskällor. Bland de externa källorna kunde såväl marknaden för företagsledare eller kompetens som för slutprodukter utgöra dominerande alternativ till kapitalmarknadens kontrollänk in i företaget. Just fokus på *ledarskapsmarknaden* som ett alternativ till kapitalmarknaden är värt att poängtera, inte minst i takt med att företagens humankapital byggs upp och specialiseras. I referensramens andra avsnitt identifierades även en stark förklaring till effektivitet i den inre kontrollänkens egenskaper (med hjälp av variabeln organisationsform.) Begreppet organisationsform fångar dock endast sparsamt upp de

kombinerade dynamiska och strukturella dimensionerna av den inre länkens karaktäristika. En brist jag sökt korrigera genom att i huvudstudien tilldela den inre kontrollänken tre av de fyra enskilda kapitlen.

I *kapitel 3* behandlades den yttre länken för ägarkontroll. Resultaten antyder mer komplicerade beroendeförhållanden mellan huvudman och exekutiv än vad traditionell agent-teori redovisar. Att förtroende ingår som en 'kalkylmässigt' inslag mellan huvudägare och dennes exekutiv kan förklaras av behovet av förutserbarhet mellan parterna. Vad som dessutom bär noteras är huvudmannens beroende av exekutivet, en bindning som synes vara starkare än den omvända. I takt med allt mer fungerande ledarskaps- och kompetensmarknader ökar också exekutivets ställning på huvudmannens bekostnad medan en omvänd styrkerelationen bör uppstå i takt med bransch- och kunskapskoncentrations begränsningar på chefers alternativmöjligheter.

Även mellan huvudmännen föreligger strävan till samarbete i interagerande nätverksbildningar utanför de ofta uppmärksammade kontrollmarknaderna. Här synes olika huvudmän kunna samarbeta just därför att deras målfunktioner ser något olika ut, och man därför har relativt lätt att finna gemensamma medel för att lösa sina olika problem.

Vid ökad osäkerhet i ett företag skulle vi vidare ha kunnat förvänta oss starkare inslag av hierarkisk kontroll än den som representeras av marknaden. Vad vi finner i studien är visserligen en svag hierarkisering, men fortfarande sker merparten av osäkerhetsabsorbtionen utanför företagets gränser i form av nätverksliknande relationer mellan ägarinstitutioner av olika typ. Den yttre kontrollänken synes därför tillfälligtvis kunna ersätta den interna, hierarkiskt grundade, kontrollen vid ökad osäkerhet.

I *kapitel 4* (den första av tre kapitel som behandlar den inre kontrollänken) finner vi liten hjälp i litteraturen av transaktionskostnadsteorins förklaring till *hur* företag *väljer övervakningsstruktur*. Teorin baseras visserligen på naturliga urvalsprocesser, men bortser från kortare perioder än 10-20 år. I studien kan viss vägledning ges till hur dessa anpassningsprocesser utformas. Det är främst begränsad organisatorisk innovationsförmåga liksam bristande extern och intern legitimitet som tvingar fram organisationsimitationen som strukturellt handlingssätt. På grund av begränsad rationalitet väljer ledningen sedermera reproduktion och kopiering som intern

organisationsstrategi på lägre hierarkiska nivåer.

I *kapitel 5* behandlades den inre kontrollänkens kombinationen av process och struktur. Där stod koncernledningens agerande i samklang med vissa identifikationer i referensramen: att bevaka monopolliknande aktivitetsområden i koncernen, internt representerad av den kärnverksamhet där hög grad av transaktionsspecifika resurser ackummulerats. Interna och externa slut- och kapitalmarknader bevakar i sin tur de mer kompletterande affärsområdena. Diskussionen om decentralisering såsom en renodlad marknadsorientering kan i detta perspektiv emellertid leda till koncernupplösning som den logiska fortsättning på en dylik aktivering av kontrollmekanismer.

I avslutande *kapitel 6* noteras betydelsen av kompetenstradering inom industriella kunskapsprocesser. I kapitlet dras en tydligare gräns mellan styrning och kontroll än vad som gått att notera i befintlig litteratur samtidigt som läsaren kan identifera var ledningens specialisering mot styrning dominerar över den kontrollerande uppgiften. Samtidigt bör målformuleringsprocessen i stora komplexa organisationer kunna nyanseras. Acceptans för effektivitetskraven synes främst uppnås genom de operativa enheternas eget målformuleringsprivilegie.

8.4 Några förslag till fortsatt forskning

En studie som summerar sina slutsatser i form av hypotetiska slutsatser leder med viss automatik fram till en rekommendation om forsatt forskning; att söka verifiera de i denna studie empiriskt relevansprövade slutliga teserna. När det gäller fortsatt utveckling kring denna hypotesprövning vill jag dock fästa läsarens uppmärksamhet på andra relevanta teoretiska synsätt än de som behandlats i huvudstudien och pekar på tre sådana perspektiv. Det första uppmärksammar ett alternativt sätt att se på den yttre kontrollänken medan resterande två perspektiv fokuserar den inre länkens båda huvuddimensioner: strukturens utformning och ledningens strategi.

8.4.1 Vem skall vara kontrollör ?

Om man tar hänsyn till humankapitalet så innebär det huvudsakliga bidraget från löntagarägande att det minskar de anställdas benägenhet att lämna företaget och uppmuntrar dem att i stället tillbringa hela sitt arbetsliv i samma organisation. Detta stödjer också socialiseringen av dem till en rik organisationskultur och gör de anställda till bärare av långsiktiga organisatoriska traditioner.[1]

När det gäller det externt lokaliserade utövandet av en disciplinär ägarkontroll kan en analys med hjälp av teorier vilka behandlar det s.k. *horisontproblemet* vara en fruktbar utvecklingslinje. Dessa teorier belyses särskilt inom arbetarkollektivt ägda företag.[2] Det är samtidigt vanligt att löntagarägda företag är starkt präglade av specialiserat humankapital (professionalismen bland advokater eller inom läkarkåren[3]) och relativt låg grad av företagsspecifikt kapital.

Tidsskillnaden mellan förväntad ekonomisk livslängd på företagets specifika tillgångar och aktieägarens/uppdragstagarens 'förväntade uppsägningsdatum för anställninge' utgör det centrala elementet när en analys skall göras av löntagares kapacitet att utgöra residualmottagare.[4] Löntagarens genomsnittliga längd i en anställning understiger vanligen den ekonomiska livslängden av resurser inom exempelvis tung tillverkningsindustri. Detta leder till exploateringsrisker från ägarens sida vilka talar emot löntagarägande. Det föreligger emellertid en potential till ökad insatseffektivitet i en närmare

---

[1] Russel (1985:226) *'Employee ownership and internal governance'* "With respect to human assets, the chief contribution of employee ownership is that it makes employees less likely to depart from the firm, and encourages them instead to spend their entire careers in the same organization. It also helps to socialize them into rich organizational cultures and makes them carrier of longstanding organizational traditions."

[2] En vanligt argumenterad förklaring är att den institutionella miljön inte stödjer arbetarkollektiv i form av finansiering, bankkontakter, nätverk etc. Bland annat har det framgångsrika spanska löntagarexperimentet beskrivits i dessa termer: en begränsad lokal miljö stödjer arbetarägande och skapar en fungerande marknad för äganderätternas transfererbarhet inom dessa företag. Med en statligt understödd reglering av "marknaden i löntagaraktier" på samma sätt som för andra aktiemarknader skulle problement kunna minskas. Se Dow (1984) *'Control rights, competitive markets and the labor management debate'*

[3] Russel (1985:232) *'Employee ownership and internal governance'*

[4] Jensen och Meckling (1984:482) *'Rights and production functions.'* Putterman (1984:182, fotnot 20) *'On some recent explanation why capital hires labor,'* argumenterar "In principle, then danger of managerial consumption of assets is present in the capitalist corporation as much as in the self-managed enterprise, and there is no reason to suppose that the operative checks, in the form of legal accountability to creditors plus the constraints imposed by the need for future finance, could not function similarly in the later case."

koppling mellan ägar- och anställningskontrakt till varandra[5]:

Löntagarägandets problem är att en anställd normalt sett inte kan sälja sitt arbetstillstånd i ett företag. Detta försvårar transfererbarheten i dennes fordringar. Någon specialicerad ägarkontroll kan inte erbjudas eftersom den potentiella monitorn saknar residualmottagarens incitament. I andra termer: kontrollör kan inte omedelbart kapitalisera sina ansträngningar och förändra företagets prestationer. Med sådana begränsningar i ägartransferbiliteten minskar såväl ägarnas kontrollmöjlighet som riskkapaciteten inom löntagarägda företag. Effekten benäms 'portföljproblemet' och innebär att löntagarägda företag ej tillfylles kan utnyttja fördelen i investerares skilda riskbenägenhet.

- Med ett renodlat tidsiktsperpektiv på ägarkontrollens utformning skulle såväl frågan om hur lämpliga kombinationer av ägare i företaget ser ut, som kravet på 'långsiktiga' ägare kunna nyanseras. Det finns ett behov av att kunna differentiera mellan vem eller vilka som bäst lämpar sig att äga företag med olika verksamhet, kapital och kompetensbehov. Frågeställningen är i högsta grad relevant mot bakgrund av den alltmer *kunskapsintensiva och kapitalknappa tjänsteproducerande företagssektorn.* Det är i denna företagssektor som finansieringsproblem uppstår på grund av svårigheter att belåna företagets immateriella tillgångar, samtidigt som humankapitalets flyktighet gör residualöverskottets fluktuation extremt känsligt för personalavgångar. Dessutom är arbetets natur i sådana verksamheter mycket starkt präglad av lagets mätproblem, vilket ytterligare understryker problemet, kostnaderna och riskerna med en ensidigt utövad ägarkontroll.

---

[5] Som makroexempel kan den svenska löntagarfondsdiskussionen nämnas. I Gilson och Mnookin (1984) *'Sharing among the human capitalists'* diskuteras arbets- och ägarrelationen i professionella kunskapsarbete.

8.4.2 Vad betyder status och imitation för effektiviteten ?

Statusförlust innebär mer än förlust av inkomst: det är mera än förlust av prestige. Det innebär en allvarlig skada på personligheten.[6]

Valet av organisationsstruktur för övervakning av företagets utbyten kan analyseras utifrån flera olika modeller. Modellerna skiljer sig åt vad beträffar antaganden om förutsägbarhet och kalkylmässig rationalitet bakom en viss organisationsform. Redan i inledningsavsnittet avgränsades studiens huvudsakliga intresse till dylika modeller. Det finns dock fog att inför fortsatt forskning integrera andra förklaringsmodeller. I den isomorfistiska processen[7] studeras bland annat organisationers homogenisering - en process där handlingsutrymmet i organisationsvalet begränsas av den egna miljön. I en population av organisationer tvingas organisationen följa andra enheter som agerar inom samma typ av miljövillkor.[8]

Organisationsinnovationer förklaras i ett enskilt fall inte av direkta effektivitetsskäl (på basis av reducerade transaktionskostnader) utan snarare för att legitimera förändrings-processer vilka följer kedjan av innovation-imitation.

Ett näraliggande delproblem är företagsformens förmåga att bättre ekonomisera med status än kapitalmarknaden. Företagets interna belöningssystem innehåller såväl finansiella som statusmässiga belöningar. På kapitalmarknaden begränsas status och

---

[6] Barnard (1946) *'Functions and pathology of status systems in formal organizations'*, citerad i Williamson och Bhargava (1977) *'Assessing and classifying the internal structure and control apparatus of the modern corporation'* "Loss of status is more than loss of its emoluments: it is more than loss of prestige. It is a serious injury to the personality."

[7] DiMaggio och Powell (1983:152) *'The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields'* "Organizations tend to model themselves after similar organizations in their field that they perceive to be more legitimate or successful. The ubiquity of certain kinds of structural arrangements can more likely be credited to the universality of mimetic processes than to any concrete evidence that the adopted models enhance efficiency."

[8] Tre olika drivkrafter kan förklara sådana isomorfistiska processer. En *tvingande* kraft kommer från politiskt och juridiskt inflytande och från organisationens egna legitimitetsproblem liksom olika typer av stadardprocedurer. En annan kraft härstammar från organisationens egen *osäkerhet* (exempelvis motstridiga mål eller dåligt förstådd teknologi) vilket leder till en organisatorisk isomorfism genom "imitation-" eller "efterlikningsprocesser." *Normativa* krafter utgör den tredje källan till organisatorisk isomorfistiska förändringar. Den kommer huvudsakligen från en professionalisering av kunskap (externt initierad via handelssammanslutningar eller professionella utbildningsinstitut och internt genom socialisationen av nykomlingar i organisationen). I denna kategori finner vi även den generella kunskap som utomstående experter kan tillföra företaget via s.k. konsultinsatser.

positioner i sin tur av marknadskonstitutionen. Den interna organisationen kan bättre ekonomisera med resurser genom ett effektivare utnyttjande av status, vilket substituerar andra ersättningsformer. Fördelning av status har troligen en betydande effekt såväl på individers som hela organisatoriska enheters samlade insatsvilja.[9]

- Hur uppstår nya *organisationsinnovationer* och vad påverkar dess spridning bland företag ? I vad mån är det den interna organisationens behov av att reproducera status bland aktörerna som förklarar spridning av nya organisationer ? Föreligger det en negativ korrelation mellan organisationens produktmässiga innovationsbenägenhet och dess förmåga till organisationsimitation ?

8.4.3 Hur gör decentralisering 'dolda handlingar' synliga ?

Denna situation uppstår i decentraliserade företag där underställda chefer typiskt sett är bättre informerade om produktion- eller marknadsmiljön än sina överordnade.[10]

Ett alternativt synsätt till perspektivet företagsledningens kontrollstrategier, är utifrån vad som i ekonomiskt litteratur benämns *'dolda handlingar'* samt 'dold information.'[11] Synsättet härstammar från försäkringslitteraturen och analyserar hur huvudmannen kan erhålla information kring (eller direkt observera) aktörens beteende. Avvikelserna mellan självintresse och samarbete härstammar från asymmetrisk information i samband

---

[9] Williamson och Bhargava (1977:135) *'Assessing and classifying the internal structure and control apparatus of the modern corporation'* "To the extent that internal organization is better able to confer status than the market, which in some respects it presumably is, internal organization is favored in relation to the market because of the substitution of non-pecuniary for pecuniary rewards that it permits."

[10] Baiman (1982:163) *'Agency research in managerial accounting'* "This situation arise in decentralized firms in which subordinates are typically better informed about the production environment or the market environment than are their supervisors."

[11] Arrow (1985:38) *'The economic of agency'*. Rena agentmodeller har utsatts för en massiv kritik: Williamson (1985:28)*'The economic institutions of capitalism.'* "this relatively mathematical literature features ex ante incentive alignments in superlative degree." .... fotnot 28: "The mechanism design literature assume that the parties to a contract have the cognitive competence to craft contracts of unrestricted complexity." Perrow (1986:224) *'Complex organization'* noterar: "The mathematical formulations of pure agency theory are strictly logical in their formulation and make heroic, and therefore unreasonable assumptions." För en genomgång av den mer formella litteraturen kring huvudmanna-exekutivdiskussionen se Baiman (1982) om redovisning och kontrollsystem; Myerson (1979) om agent typ; Holmstrom (1982) om belöningssystem. Se Moe (1984:755) *'The new economics of organization'* för en sammanfattning. "These, of course, are the essence of organizational analysis, whether the substance has to do with decentralization, division of labor, formal rules, structure, communication or ownership vs. control, all are reflections of efforts to control the productive efforts of organizational members."

med att huvudmannen rekryterar en agent, utan att han har möjlighet att motivera denne att utelämna all värdefull information.

Dold handling eller moralisk smitning uppkommer när kontrakt baseras på ett slags imperfekta beteendesurrogat och huvudmannen inte kan observera agentens inputresurser.[12] Det bästa exemplet på dold handling är just exekutivens agerande. En aktieägare kan exempelvis inte i detalj observera om företagsledaren fattar tillfredställande beslut.[13] Fenomenet benämns även 'adverse selection' och uppstår i situationer där huvudmannen inte kan verifiera vilka ansträngningar eller åtgärder som agenten vidtagit. Dessa åtgärder är istället baserad på privat information hos agenten.

I resultatorienterade organisationer agerar koncernledaren såsom huvudman i relation till sina divisionschefer. Enskilda divisionschefer har vanligtvis bättre kännedom om möjliga produktivitetsökningar i sin enhet än koncernchefen. Denna kunskap kan dock inte centraliseras till företagsledningen på grund av alltför höga informationsinsamlingskostnader. De blir därmed dolda för företagsledningen.[14] Spelet mellan företagsledning och divisionschefer uttrycks på detta sätt:

> *Resultatenhetschefer lär sig snabbt spelet. De utvecklar informella nätverk där information och desinformation utvecklas mellan sig och andra chefer.*[15]

---

[12] Inom den renodlade transaktionskostnadsteorin, vilken också använder försäkringsteori för att utveckla begreppet "morald hazard" är fenomenet identifierat som en kombination av informations- täthet och opportunism. Perrow (1986) *'Complex organization.'* opponerar sig mot synsättet och menar att den opportunism som huvudmannen kan utsätta exekutivet för i kraft av sina resursinnehav är betydligt allvarligare än den omvända relationen.

[13] Arrow (1985:49) *'The economic of agency'*. I huvudmanna-exekutiv relationen mellan en läkare och denns patient kan inte patienten kontrollera handlingarna vidtagna av läkaren (agenten). Detta beror på att huvudmannen (patienten) inte har tillgång till sådan information att hans kunskap når agentens detaljeringsnivå.

[14] Perrow (1986:231) *'Complex organization.'* "For most organizations there is considerable slack with regard to selection. The very best from the pool is not needed; one that is just good enough will do."

[15] Eccles och White (1984:8) *'Firm and market interface of profit center control'* The profit center managers will soon learn the nature of this game. They spin informal networks of information and disinformation among themselves and via other managers. Direkt motsatt uppfattning noteras av Williamson och Barghava (1977:129) *'Assessing and classifying the internal structure and control apparatus of the modern corporation'* som analyserar det multidivisionaliserade företaget: "the bargaining relationship between the general office and the operating divisions generally rebounds to the advantage of the headquarters unit in both informational and effective control senses." Williamson (1970:177) *'Corporate control and business behavior'* anmärker också "repeated exposure aspects of the relationship of the general management to the operating divisional management makes it especially difficult for the divisional management to 'game' the general executives."

Utgående från ansatsen om dolda handlingar och dold information som kontrollproblem kommer decentraliseringsdiskussionen i större utsträckning att ta nödvändig hänsyn till centralenhetens agerande än till de lokala enheternas påstådda handlingsfrihet - en intressant men inte heltäckande forskningsansats.

- Frågan om ägarkontrollens relation till företagsledningens egna *decentraliserings-strävanden* i växande storföretag aktualiseras med detta synsätt. Decentralisering betraktas från ägares sida som positiva strävanden i ett företag, då dessa antas ge upphov till effektivitetsvinster. I vad mån decentralisering i ett företag skall betraktas som ett *lokalt* mål synonymt med ökad effektivitet, eller som ett *centralt* medel för att säkerställa en effektiv ägarkontroll, vilket i sin tur ger förutsättningar för effektivitet, är ej klarlagt.

8.5 Summary in english

THE COMPANY GROUP
- A study of how owner control are transformed within the firm

The purpose of this study is to explain if and how owners expectations of efficiency can be transmitted within a Swedish company group.

The study focuses on how transactions take place among two interfaces of the modern corporation, one external and one internal. The external interface symbolizes the link between the capital market and the corporate body and the internal interface typifies the link between the head-quarters and its quasi-autonomous product companies in the Company-Group.

The impetus for this study springs from several sources. Theoretically, neoclassical economic models initially described *invisible hands* of price markets, which coordinated economic activities among independent actors. Later, more hierarchical features - the visible, *administrate hands,* were identified as coordination devices, where managerial hierarchies carried out the dominant part of economic exchange within large modern corporations. Recently this institutional framework has been complemented by more interactive and interpersonal assumptions about economic behavior inside large corporations, which emphasizes forming relational contracts based on reciprocity and executed through mutual agreements and *handshakes.*

This study contains eight chapters. The purpose and content of each part is briefly summarized in figure below, which illustrates the structure and relationship between the framework, main study and concluding remarks (including supplements.)

The intention of chapter 1 is to offer the reader some familiarity with the study, its purpose and research questions, as well as propose a methodological discussion, which center on the qualitative case method. Involving chapter 2, the first chapter forms a frame of reference for the study. In the second chapter the main study's two research questions are drafted after a acceptable review interpretation of earlier qualitative as well as quantitative empirical research.

The opening research question highlights complementary dimensions of the external relation between owners and group management and is formulated: *"How is external control activated by owners in a public corporations?"* The second research question: *"how is owner control transformed within a company group"* focuses the internal link between top and middle management and examines the ability of top management to substitute owners external control.

The framework intends to communicate and interpret empirical tests involving the "classical control problem". The first part emphasizes cross-sectional test of external control type (i.e. owner versus management controlled firms) and its effects on the firm's profitability. The perspective follows *Berle and Means* classical assumptions. The flowing section examines the internal perspective of control and explain more recent empirical research, which undertakes the internal organizational-form of the firm into account, when examining the effect of control structure on profitability. This part is strongly inspired by current empirical test of the M-form hypothesis, which stem from *Williamson.* The final part of the second chapter relate qualitative aspects of various institutional and interorganizational forms of ownership, such as the German banks, Swedish families, American conglomerates as well as corporate raiders and the Japanese industrial groups.

The layout of the main study's four chapter is duplicated. All chapters comprise two sections: one that introduces a theoretical framework and one which provides an empirical illustration and an analysis in each chapter. The empirical bearing of the developed theoretical terminology are discussed in each analytical part of the chapter. Findings that are used to build the case-illustration spring from the same foundation, a selected company, where data where collected internally in each subsidiary, on group management level and within the board of directors as well as among owner representatives.

The external tie (chapter 3) basically undertakes a contractual "principal" - "agent" attitude to control. Dominating dimensions are ownership rights, team problem and separation of residual claimants and monitors of the firm. This chapter also takes into account restraining, disciplining sources of the market for managers as well as the

market for end products and equity-capital. The empirical conclusion from this viewpoint is that beside the disciplining constrains from the capital market, it emerges a sub-market within the institutionalized Swedish capital markets, which may organize a "market for evaluation". On this market owners seem to cooperate rather than strive for control in Swedish corporation.

The first chapter which contains the "internal controlling link" address the firm's differing governing structure. It tracks closer to internal dimensions of the firm than previous perspective. Three governing structures are reviewed: the unitary form, the multi-divisional form and the holding company form. Empirical, the selection of governing structure seems to be more biased by search for external legitimization as well as demand for internal imitation than rational transaction cost economizing.

The second internal link examines three distinct governing mechanisms in the organization: internal prices stored in figures, rules saved in text and praxis accumulated in unspoken implicit industrial knowledge. In the case, it was recognized, that group management economize with its own private governing capacity, and focus in a specific way on transaction specific assets in its group-portfolio of companies. Business-centers that are understood by Group-management to be under sufficient pressure from the external, as well as internal control markets for capital and end goods, are provided autonomy. Subsidiaries with group-specific capital and strong market positions are more intensively governed by management.

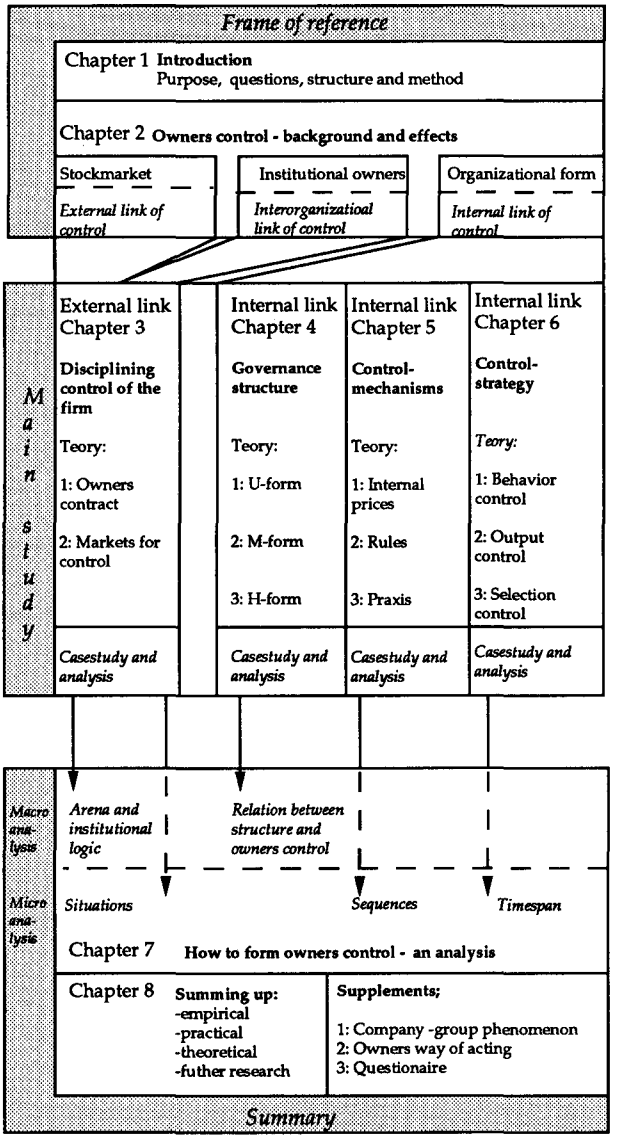
The third and finally chapter is termed control strategy and exercises a more interactive control alternative than the structural dimension of chapter four. It focus on three different control strategies for management: input control, behavior control and output control. In the case study a certain form of input control, selection of managers, was recognized as being the most important efficiency rationalization in the Group. Variation in time span of discretion was also identified as an important efficiency mechanism as it was shortened internally, which retarded the transmission process from senior to junior positions of tacit management knowledge among middle-management,

In chapter 7 the results from each chapter in the main study is examined over two dimensions: one macro- and one microoriented framework. The macro perspective is

inspired from an countrywide comparison with four countries: US, UK, Japan and West-germany and examines the similarities between the capital market as well as governing structures in Sweden, Japan and Germany with those in the UK and U.S. The micro perspective examine the results of the study in an organizational view and employ three perspective: *sequences, timespan* and *situations* of how owners form their control in large companies. It is propose that owner should focus on input sequences, differentiate between the time span for human capital and financial capital and should behave in a reactive rather than proactive direction in company-groups, where internal control devices exist in complementary manner.

The study completes with a empirical, theoretical and pragmatic discussion as well as some implication for further research. Two appendixes contain an overview over the Group-phenomenon as well as an introduction to some results from a preparatory study in the opening phase of the research-process.

An introduction to the study



Bilaga 1.

KONCERNFENOMENETS UTVECKLING.
Några bidrag från historiska, ekonomiska, legala, fiskala samt empiriska kunskapskällor.

> *Man kan inte tala om något allmänt accepterat och på alla situationer tillämpligt koncernbegrepp. Koncernbegreppet träder istället fram som ett 'Zweckbegripp' vars innehåll bestäms av de sammanhang i vilka det skall tillämpas.*[1]

1. Inledning

Denna bilaga syftar till att ge läsaren en generell överblick över koncernfenomenet. Framställningen behandlar koncernens utveckling ur ett ekonomiskt-historiskt, ekonomiskt, legalt, fiskalt samt empiriskt perspektiv.

Läsaren kommer i bilagan att finna en osäkerhet i hur koncernbegreppet skall behandlas. Detta kommer bland annat till uttryck i en okoordinerad, delvis motstridig men samtidigt högst begränsad lagstiftning. Ett svenskt försök att inför 1975 års aktibolagslag ena de nordiska länderna kring en gemensam koncernlagstiftning gav inget gensvar:

> *Enligt min mening borde utredningen ha översett och kompletterat koncernbestämmelserna, då de i nuvarande form - bortsett från redovisningsbestämmelserna - ter sig skäligen torftiga. Så skedde emellertid inte. Orsaken torde vara, att de övriga nordiska länderna inte var intresserade av dessa bestämmelser.*[2]

---

[1] Lodin (1973:3) *'Koncernbeskattning i USA.'*

[2] I sitt förord till *'Koncernrättsliga problem - en komparativ studie'* (1970) kommenterar Borgström direktiven till 1975 års aktiebolagsutredning.

Sammanfattningsvis bör man notera den principiella skiljelinjen mellan den fiskala och legala lagstiftningens inriktning i vårt land. I beskattningshänseende accepteras koncernen som en *intern* och till slutliga aktieägare kompletterande ägarkontrollösning. Det fiskala lagstiftningskomplexet stödjer via en generös företagsbeskattning koncerners uppkomst. Den associationsrättsliga lagstiftningen har ett annat fokus, nämligen de *slutliga* aktieägarna och andra koncernintressenters rättigheter.

I denna bilaga *kvantifieras* även den empiriska utbredningen av koncerner. Vissa samband mellan externa ägarvariabler och företagens utformning av koncernorganisationsprinciper går att identifiera vilka kan sammanfattas enligt följande: Koncernbildning förstärker inslagen av externa ägarkontrollkrafter. Med en tydlig extern ägarkontroll följer starkare inslag av koncernbildning i företaget. Företag med otydligare ägargrupper saknar i högre utsträckning koncernorganisatoriska inslag i sin organisation.

1.1 En tillbakablick på koncernfenomenet

Grupper av företag, sammanbundna genom aktieägande, uppstod ursprungligen via kontraktsöverenskommelser för att forma karteller och handelsfederationer för att på så sätt uppnå dominans på slutmarknaderna. Ömsesidigt aktieägande mellan medlemmar i sådana företagskombinat underlättade exempelvis avtal om priser och produktionsnivåer.

Så länge den centrala företagsenheten inte rationaliserade produktionen eller inrättade en gemensam marknadsorganisation uppnåddes inte några avgörande effektivitetsegenskaper. Visserligen säkerställde moderbolagets ägande en juridiskt grundad kontrollfunktion i företagen men:

> *... om inte administrativ konsolidering följer med den legala konsolideringen kommer styrelsen i huvudsak att fortsätta vara en legalistisk enhet där samarbetsavtal förhandlas fram och övervakas. Endast skapandet av en central administrativ ordning kan tillåta koncernen som helhet att bli mer än summan av dess delar.*[3]

I ett historiskt perspektiv kan koncernen analyseras utifrån två alternativa utvecklingsvägar. Den ena innebär att samordning av produktions- och marknadsarrangemang sker på basis av *explicita avtal* mellan företag. Dessa konsoliderar tillsammans en företagsgrupp[4]. Den andra ansatsen innebär att en gemensam central *administration*, ett huvudkontor, införs. Där *anpassas succesivt* respektive enheters resursanvändning.[5]

---

[3] Chandler (1982:4). *'The M-form: Industrial groups, american style.'* "...unless administrative consolidation follows legal consolidation, that board remains basically a legislative body where cooperative agreements are negotiated and monitored. Only the formation of a central administrative or corporate office can permit the group as a whole to become more than the sum of its parts."

[4] Encaoua och Jacquemin (1982:26) *'Organizational efficiency and monopoly power; The case of the French industrial groups,'* föreslår följande förklaring till fenomenet: "By combining the properties of decentralization decision-making at the operating level with centralized strategic planning and capital allocation, the French industrial group efficiently coordinates and monitors a multi-unit system"

[5] Chandler (1982:3) *'The M-form: Industrial groups, american style'* beskriver den stab, vilken stödjer huvudkontorets "synliga hand" innehållanden följande funktioner: redovisning, revision, personal, marknad, planering, forskning och utveckling. Spence (1975:163) *'The economics of internal organization'* jämför å sin

Under mellankrigsperioden var de europeiska företagsgrupperna i stor utsträckning kontrollerade av familjer och banker.[6] I Storbritannien var det i början av seklet löst sammanhållna familjer, som skötte horisontell integration av varumarknader. Det brittiska skolsystemet understödde inte utbildningen av självständiga och generellt kunniga affärsmän. Detta fördröjde och försvårade ett byte från samordning via ett explicit kontraktsslutande till administrativa aktiviteter vid huvudkontoren. Landets nära kulturella och språkliga band till USA var dock förklaringen till, och drivkraften bakom, företagens förhållandevis snabba övergång till administrativ koordinering.

I Tyskland var vid denna tidpunkt kartelllöverenskommelser lagliga. Tyska företag behövde därför inte skapa holdingbolag för att kunna organisera marknadernas aktörer. Det har sedermera hävdats att tyska företag hårdast utsattes för internationell konkurrens och därför tidigare än till och med de amerikanska bilföretagen anpassade sig till den administrativa koordineringens principer.[7]

I Europa[8] saknade företagen ekonomiska motiv för att övergå till administrativ samordning.[9] Pressen från slutmarknaden utgjorde en svagare effektivitetskälla i Europa än i USA. Det existerade dessutom starka inbördes vänskapsband mellan europeiska affärsmän, vilka reducerade rivaliteten såväl mellan konkurrerande företagschefer som deras företag.

Förändringen från kontraktsmässig till administrativ samordning bland de europeiska företagen kom att förklaras av reducerade handelshinder. Före år 1968 skyddades företagen från en internationell konkurrens på produktmarknaderna i Europa. Efter bildandet av EEC/EG kunde en strukturell anpassning hos de europeiska storföretagen

---

sida företaget med nationalstater i miniatyr "It has its planners, forecasters, and stabilizers." Larsson (1985) *'Ägarbaserad styrning i koncernorganisation'* identifierar fyra grundläggande empiriska stabsfunktioner (1) erbjudande den finansiella kontrollen (controller, redovisning, revision, finans och logistik) (2) erbjudande policy funktionen (personal, administration, företagsplanering samt information); (3) erbjudande utveckling och variation (F & U, affärsutveckling, marknadsanalys) (4) erbjudande skalfördelar och odelbarheter inom företaget (juridik, skatter, externa experter samt inköpsstaber)

[6] Rowley (1974) *'The Barons of European Industry'*

[7] Redan år 1903 genomförde det tyska företaget Bayer en slags administrativ samordning där en divisionsliknande organisationsform infördes. År 1919 följds man av det tyska företaget Bosch.

[8] För avgränsa bidraget från ekonomiskt-historia till länderna USA, Storbritannien, Tyskland och Japan (vilka i övrigt använts som referens- och jämförelseländer) lämnas inte någon redogörelse kring den franska utvecklingen i texten. Den franska handelsskolan *"Ecole Polytechnique"* erbjöd dock de stora ägarfamiljerna en utbildning av företagsledare, vilka skulle kunna fullfölja ledningsuppdragen i de familjeägda företagen. Frankriks svagt utvecklade kapitalmarknader drev företagen mot portföljinvesteringar i varandra istället för i industriella projekt. Inte förrän under efterkrigstiden kom en stigande efterfrågan på varor att skapa sådant effektivitetstryck mot företagen att man tvingads anpassa sin interna struktur och produktion till de externa kraven. Avsaknaden av en fransk aktiebolagslag, som stadgar att företagsgrupperna måste presentera en konsoliderad balansräkning försvårade samtidigt möjligheterna att observera franska gruppbildningars utveckling. Övergången mot administrativ koordinering var mest vanligt förekommande i de sektorer av landets ekonomi, som utnyttjade specialiserade resurser eller där man utsatts för en hög internationell konkurrens. Se Encaoua och Jacquemin (1982) *'Organizational efficiency and monopoly power'*

[9] USA:s tidigt antagna antitrustlagstiftning (*'Sherman Act'* 1890) förbjöd kontraktsmässiga relationer mellan landets företag.

mot mer renodlade administrativa former (divisionstypen) noteras.[10] I och med bildandet av EEC/EG tvingas de deltagande länderna emellertid själva skapa antitrustregleringar liksom öppna varandras gränser och tillåta att de europeiska marknaderna att blir mer konkurrensutsatta.

I USA övergick de stora företagens horisontella kontraktsrelationer till vertikala, administrativt koordinerade relationer strax efter sekelskiftet.[11] Samtidigt infördes produktstrategier, vilka gynnade sådan diversifiering att en växande hemmamarknad kunde tillgodoses.

Efter andra världskriget omorganiserades på amerikanskt initiativ det familjekontrollerade japanska näringslivet. Familjeägandets huvudsakliga ägarinstitution, benämnd *'Zaibatsu'*, avskiljdes då från grundarfamiljernas (eller förvaltningsbolagens) direkta ägarkontroll. Något tydligt huvudmannaskap existerade inte längre över företagen. Ömsesidigt aktieägande[12] infördes då mellan dem. Detta skedde på så sätt att tidigare existerande relationer bland 'Zaibatsus' aktiverades och ett ägarmässigt nätverksskydd byggdes upp bland företagen. De kunde därmed avgränsa sig från de latenta hot som fientliga övertagandeförsök på aktiemarknaden utgjorde. Dessa grupperingar, där företag och banker bands till varandra via regelbundna informella ordförandemöten samt svaga externa ägarsamband döptes till finansiella-*'keiretsu.'*

Internt var de japanska företagen knutna till varandra via ägande. Inom varje företagsgrupp existerade därför åtskilliga dotterbolag som i sin tur ägde aktier i sitt eget moderbolag.[13] Styrkan i företagsgruppens formella ägande i varje enskilt företag är visserligen mindre i dag än i den tidigare ägarkonstruktionen, sammantaget har dock institutionens ägarkontroll förstärkts. Finansiella 'keiretsu' utgör nu en lika tydlig ägare i det japanska näringslivet som den tidigare existerande familjebaserade 'Zaibatsun.'

2. En definition av koncernen

I svensk lagstiftning förekommer inget enhetligt koncernbegrepp. Inte minst inom associationsrätten har koncernformen behandlats sparsamt. Fram till och med år 1944 fanns exempelvis inte någon bestämmelse om koncernen med i aktiebolagslagen. Lagstiftarens intresse för koncernen är, vid sidan av den fiskala regleringen av utdelningar mellan kedjor av juridiskt självständiga företagsassociationer, högst begränsad. Någon diskussion av koncernchefens ansvar, utöver vad som följer VD-positionen i moderbolaget, förekommer inte heller. Lagstiftaren är istället inriktad på att stävja uppkomsten av sådana oegentligheter som identiferades i och med den s.k.

---

[10] Franko (1976) *'The European multinationals.'* Efter bildandet av den europeiska gemenskapen kom nästan häften (45 %) av Europas 81 största företag att bygga upp en intern form av administrativ koordinering inom sina företagsgrupper. Dessa liknade den amerikanska M-form organisationen.

[11] Se Chandler (1962) *'Strategy and structure'* och Chandler (1976) *'The visible hand'*.

[12] Det japanska uttrycket för ömsesidigt ägande är *"hada o at atame au"*, vilket kan översättas till "hålla varandra varma." Gerlach (1985) *'Theories of institutions.'*

[13] Detta är förbjudet enligt Japansk lag sedan 1982. Nya metoder för att organisera ägandet till skydd för fientliga övertagande av en grupp skapas nu. Det troliga utfallet är att anställda erbjuds att köpa aktierna i sina egna moderbolag (finansiella-"keiretsu") av det dotterbolag eller den underleverantör där de är anställda.

'Kreuger-kraschen.' I lagstiftningen finns därför reglen att moderbolaget inte får dela ut mer till sina aktieägare än vad som motsvarar fritt eget kapital enligt koncernbalansräkning - en i ett internationellt perspektiv unik svenskt regel.

Att avgränsa och definiera konceren måste därför ske med hjälp av tre skilda och delvis varandra uteslutande synsätt:[14]

1) Ett *ekonomiskt*, vilket intresserar sig för enhetens (koncernens) hushållande med knappa resurser.

2) Ett *legalt*, vilket intresserar sig för enhetens (koncernens) ägarställning, ägarform och borgensmannaskydd.

3) Ett *fiskalt*, vilket intresserar sig för enhetens (koncernens) skattemässiga status.

Medan kunskap och praxis kring det andra och tredje synsättet direkt kan härledas ur gällande lagstiftning fordrar en utveckling av det ekonomiska koncernbegreppet en mer nyanserad diskussion med data hämtade från flera kunskapskällor.

2.1 Ett ekonomiskt koncernbegrepp

Ett viktigt ekonomiskt kriterium för att fastställa en koncern är den interna kontrollens inflytande över de ekonomiska aktiviteterna.

> *Koncernen är en ekonomisk beslutsenhet, som består av rörelseenheter sammanslutna med juridiska enheter. I koncernen ingår en överordnad, bestämmande, rörelseenhet och en eller flera underordnade, beroende, rörelseenheter. Bindningen mellan överordnade och underordnade enheter är av varaktig karaktär och därför i regel baserad på ägande. Enheternas verksamhet är integrerad.*[15]

Koncernens juridiska och fiskala struktur kan i ett ekonomiskt perspektiv underordnas verksamheternas särprägel och organisationssätt:

> *... den enhet inom det ekonomiska systemet, vilken dirigeras och kontrolleras av en enhetlig ledning. Detta ekonomiska företagsbegrepp måste hållas isär från det tekniska och juridiska företagsbegreppet. Den tekniska och juridiska uppdelningen samt formen härför är i sig självt irrelevant vid definition av företag i ekonomisk mening.*[16]

En koncern i ekonomisk mening uppstår när en fungerande kontroll föreligger:

---

[14] Erikson (1974:24) *'Koncernredovisningens informationsinnehåll'* inspirerad av A. ter Wehn (1965:8) *'Inledning till företagsekonomin'*

[15] Eriksson (1974:42) *'Koncernredovisningens informationsinnehåll.'*

[16] SOU 1968:7 *'Koncentrationsutredningen'*

Härvid förlorar frågan om vad som är självständig juridisk subjekt, koncern eller sammanslutning av annat slag sin betydelse. Endast frågan om den enhetliga ledningen och kontrollen blir av vikt.[17]

Inom redovisningsteorin sökte man tidigt analysera koncernens avgränsning i tid och rum. Här återfinns de första argumenten för att just den ekonomiska koncernenheten skall utgöra redovisningsenhet. I tidiga redovisningsdiskussioner går det att finna stöd för hur det ekonomiska koncernbegreppet skulle kunna avgränsas. Redan år 1918 anges exempelvis att underlaget till en koncernbalansräkning skall vara företag, vilka består av sammanflätade aktiebolag.[18] Denna sammanflätning skall vidare grundas på en ägarkontroll, konstituerad genom innehav av viss andel av aktierna eller viss grad av inflytande över annat företag. Med hjälp av fyra kriterier defineras sedermera uppkomsten av en koncern och det vidhängande kravet på att moderföretaget skall upprätta en konsoliderad koncernbalansräkning:

...en sammanslutning av rättsligt självständigt agerande verksamheter till en enhet med produktionstekniska, förvaltningstekniska, kommersiella och finansiella avsikter.[19]

Samtliga fyra kriterier behöver inte samtidigt vara uppfyllda för att en koncern skall existera. Det väsentliga är förekomst av en finansiell sammanbindning. Synen på koncernen som en helt integrerad och i ekonomiskt hänsyn sammanhållen enhet kritiseras även ur andra aspekter.

Ibland användes uttrycket 'ekonomisk enhet' som beteckningen på ett koncernförhållande. Denna definition synes emellertid i viss utsträckning vara missledande. I begreppet ekonomisk enhet måste nämligen ligga att de berörda företagen framstå som en enhet inte bara i finansierings-och resultatutjämningshänseende utan även vad angår ansvaret för ekonomiska förpliktelser. Detta torde emellertid i allmänhet inte vara fallet.

Att de olika koncernföretagen är juridiskt självständiga subjekt innebär regelmässigt att vart och ett svarar självständigt för sina ekonomiska förpliktelser. Ett koncernförhållande är visserligen ofta resultat av en koncentrationssträvan varvid syftet varit att åstadkomma en ekonomisk enhet av de formellt från varandra fristående företagen. När den målsättningen uppnåtts kvarstår i allmänhet inga självständiga företag. Emellertid kan en koncernbildning också vara resultatet av en uppdelning av en tidigare inom ett enda företag bedriven rörelse i flera juridiskt självständiga företagsenheter, där syftet av olika skäl tvärtom varit att åstadkomma från varandra just ekonomiskt fristående rörelsegrenar. Detta förhållande diskvalificerar inte företagskombinationen som koncern.[20]

---

[17] Lodin (1973:6) *'Koncernbeskattning i USA.'*

[18] Dickinson (1918) *'Special points in corporate accounting and finance'*

[19] Liefermann (1927:260) *'Kartelle, Konceme und Trusts.'* "...eine Zusammenfassung rechtlich selbständig bleibender Undernehmungen zu einer Einheit in produktionsteschnischer, verwaltungstechnischer, kommerzieller und namentlich finansieller Hinsicht."

[20] Lodin (1973:6-7) *'Koncernbeskattning i USA'*

Därmed banas väg för en koncerndefinition, där koncernen utgör ett kombinat av olika verksamheter och juridiska enheter. Ett sätt som nyttjas för att gå runt definitionsproblemet är att ange två olika definitioner med skilda precisionsgrad vad gäller kravet på en konsoliderad balansräkning:

1) En vidare definition:

Där ett företag kontrollerar ett annat företag genom aktieägande, benämndes det dominerande företag moderföretag eller holdingföretag och företaget vilket kontrolleras för dotterföretag.[21]

2) En snävare, och mer rörelseintegrerade definition:

Om ett företag kontrollerar ett annat genom aktieägande och om det kontrollerade företagets aktiviteter är integrerade med det dominerande företagets, föreligger ett rent moder-dotterbolagsförhållnade, vilket fordrar sammanställning av en konsoliderad årsredovisning.[22]

År 1951 lämnas problemet att avgränsa koncernen i tiden och rummet. Istället koncentreras redovisningsansträngningarna mot att finna de kriterier när rörelseenheterna skall tas in i ett koncernbokslut.[23]

Utgångspunkten är att verksamheterna skall stå under en *enhetlig lednings* kontroll. Därmed underkastas de den överordnande enhetens besluts- och kontrollmekanismer. Denna typ av kontroll konstitueras bland annat av möjligheten att via röstmajoritet utse flertalet av de underordnade företagens styrelseledamöter.

Flera författare ansluter sig till tanken att förekomsten av en verklig uppfattad, snarare än en möjlig kontroll bestämmer det ekonomiska koncernbegreppet.

Ett flertal juridiskt självständiga verksamheter samordnade till en ekonomisk enhet under en central vilja.[24]

---

[21] Moonitz och Jordan (1964:243) *'Accounting. An analysis of its problem.'* "Where one corporation controls another corporation through stock ownership, the dominant company is referred to as the 'parent' company or 'holding' company and the company under control as the 'subsidiary'."

[22] Moonitz och Jordan (1964:245) *'Accounting. An analysis of its problem.'* "If one corporation controls another through stock-ownership and the controlled company's activities are integrated with those of the dominant company, a true parent-subsidiary relationship exists which calls for the preparation of consolidated financial statements."

[23] Moonitz (1951) *'The entity theory of consolidated statements'*

[24] Jeppesen (1960:151) *'Värderingsproblem i koncernbalanser'* "... en flerhed af juridisk selvstaoendige virksomheder samordnet til en okonomisk enhed under en central vilje."

En investeringsfond kan vara 'i position att kontrollera eller att fysiskt påverka' andra företag, men om den inte utövar detta inflytande existerar ingen affärsenhet.[25]

Jurister och redovisare fortsätter att debattera den känsliga frågan om det är den *manifesta* eller *latenta* kontrollen som konstituterar det ekonomiska koncernbegreppet.[26]

Vad avser innebörden av uttrycket kontroll, skjuts i juridiska sammanhang i allmänhet själva möjligheten till kontroll över flera företag i förgrunden. Även om en gemensam ledning ofta förekommer inom koncerner och därvid framstå som det utåt synliga beviset på att ett koncernförhållande föreligger synes det i juridisk hänseende knappast vara effektuerande av den gemensamma ledningen som sådan, som konstituerar koncernförhållandet, utan de faktorer som möjliggör utövandet av den gemensamma ledningen, nämligen den gemensamma kontrollen, vilken således kan - men i allmänhet inte behöver - utnyttjas till en aktiv påverkan av företagspolitiken.[27]

Det blir också den sistnämnda typen av praktiska motiv som fäller utslaget. *Möjligheten* till kontroll snarare än *faktiskt utövad* kontroll skall grunda koncernbegreppet. Det är uppenbarligen enklare att fastställa om möjligheten till kontroll föreligger än om kontroll även utövas. Även svensk lagstiftning ansluter sig till denna pragmatiska linje vilket framgår av avsnitt 2.2:

2.2 Ett legalt koncernbegrepp.

I och med 1944 års aktiebolag införs de första lagreglerna om koncernförhållanden i Sverige. En koncern föreligger om ett aktiebolag äger så många aktier i ett annat bolag att röstetalet utgör mer än hälften av rösterna för samtliga utestående aktier i bolaget.

Koncernen uppstår följaktligen när ett aktiebolag äger mer än 50 % av rösterna i ett annat aktiebolag, eller har motsvarande inflytande i handelsbolag, ekonomisk förening eller utländsk juridisk person. Det är således ett moderbolag och ett eller fler dotterbolag som tillsammans utgör en koncern. Moderbolaget får, till skillnad från dotterenheterna, icke vara annat än ett svenskt aktiebolag. Genom indirekt ägande kan

---

[25] Moonitz (1951:28) *'The entity theory of consolidated statements'* "An investmenttrust may be 'in position to control or materially to influence' other companies, but if it dos not exercise that influence no business entity exist."

[26] Vad beträffar lagreglerna för att förelägga allmänheten en konsoliderad koncernbalansräkning utgår den engelska 'Companies Act' (1948) från en de facto utövad möjlighet att antingen kontrollera sammansättningen av bolagets styrelse, innehav av mer än 50 % av det nominella värdet av aktierna eller att bolaget är ett dotterdotterbolag til moderbolaget. Det är icke nödvändigt att ha den formella majoriteten i bolaget för att en 'group of companies' skall ha uppstått. I stället är den en mer reell bolagsstämmomajoritet som skall förekomma. Liknande utgångspunkter finns i den amerikanska diskussionen. Här är det förekomsten av en kontroll som är det avgörande kriteriet. Det är således icke nödvändigt att äga majoriteten i ett bolag för att ett 'holding company' skall ha uppstått. Det väsentliga är huruvida en effektiv kontroll kan upprätthållas eller ej ('effective working control'). Enligt Borgström (1970) *'Koncernrättsliga problem - en komparativ studie'* kan det vara tillräckligt med ned till 10 % aktieinnehav för att reell kontroll skall uppstå. I dessa fall är det dock inte praxis att kalla det beroende företaget för dotterbolag ('subsidarity.')

[27] Lodin (1973:4) *'Koncernbeskattning i USA'*.

emellertid en koncern bildas utan att moderbolaget har mer än hälften av röstetalet i en dotter.

Lagstiftaren bygger sin koncernkonstruktion på den möjlighet till kontroll ett 50 % röstinnehav ger aktieinnehavaren. Frågan om själva kontrollens utövande blir därmed ointressant. Likaså förekomsten av en enhetlig ledning för verksamheten. Lagstiftaren utgår med andra ord från att majoritetsinnehavarnas grundläggande intressen ligger i linje med företagets och minoritetsinnehavarens intresse.

Regeln om majoritetsinnehav är kompletterad med möjligheten att även definiera ett koncernförhållande via annat slags aktieinnehav. Även avtal, eller annan liknande orsak som leder till ett *bestämmande* inflytande över ett annat bolag och ett väsentlig intresse i bolagets ställning och resultat kan konstitutera en koncern. Ett sådant avtalsförhållande skall dock ge en av avtalspartnerna sådana rättsliga befogenheter att denne kan sägas ha ett bestämmande och *varaktigt inflytande* över sin kontraktspartner.

Lagstiftaren behandlar även den situationen då en rösträttsgräns på 50% kan passeras via indirekt aktieinnehav. Man konstaterar att det är den manifesterade 50 % gränsen eller annat *stabilt praktiskt majoritetsförhållande*, som skall avgöra existensen av en koncernbildningen och framtvinga en konsoliderad koncernbalansräkning.

Själva upprättandet av en dylik balansräkning förhindrar att vinstmedel avtappas ur koncernens dotterbolag. När ett aktiebolag ingår som en del i en koncern, skall moderbolaget följaktligen inte kunna dela ut mer medel än vad som är befogat med hänsyn till den samlade förmågan till vinstutdelning inom den ekonomiska helheten.

Det bakomliggande syftet med de svenska koncernreglerna är att återföra rättsläget mellan moderbolaget och dess omgivning till det tillstånd, som förelåg mellan avtalsslutande parter före själva koncernbildandet.

> *Moderbolagets maktställning inom koncernen medför vissa risker för missbruk. Detta bolag kan i hög grad efter eget gottfinnande företaga ekonomiska transaktioner mellan sig själv och dotterföretagen och mellan dessa inbördes och därmed skapa vinster för koncernen sedd som en helhet. Om så sker kommer moderbolaget att framstå i en alltför gynnsam ställning och det kommer att kunna dela ut ett fiktivt överskott.*[28]

Beträffande skyldigheten att för omvärlden redovisa det sammanlagda resultatet av enheternas verksamhet, skiljer sig inte svensk lagstiftning från vad som gäller i andra länder. Den svenska koncerndefinitionen anses visserligen inte vara lika genomarbetad som i Västtyskland, däremot mer väldefinierad och enhetlig än den brittiska eller amerikanska. Ett skäl kan vara att i det inte förekommer någon motsvarighet till termen 'koncern' i de engelsk-talande ländernas eget språkbruk.[29] Den term man använder är istället 'parent-company' eller 'holding-company' för den överordnade enheten. På detta

---

[28] Rohde (1978) *'Aktiebolagslagen'*

[29] I USA's fall kan avsaknaden av koncernbestämmelser även förklaras av de restriktiva anti-trustlagarna, vilka istället för att *hantera* de problem vilka kan uppkomma med främst horisontellt växande koncerner, *förhindrar* dess uppkomst. Det aktiebolagsrättsliga lagstiftningsarbetet i USA sker dessutom på delstatlig nivå, vilket leder till en viss regional differentiering i innebörden av centrala begrepp.

sätt beskrives koncernen som en relation mellan över- och underordnad enhet, vilket även uttrycks i sådana omskrivande ordalag som 'group of companies.'

2.3 Ett fiskalt koncerbegrepp

Svensk skattelagstiftning innehåller sedan lång tid tillbaka bestämmelser om kapitalassociationers skattestatus. Denna lagstiftning är skiljd från den civilrättsliga, vilken främst har haft att reglera koncernbegreppet ur ett redovisningsteknisk perspektiv.

Grunden för svensk företagsbeskattning är neutralitet mellan olika former av företag. Denna utgångspunkt förklarar varför regler om dubbelbeskattning och frihet från kedjebeskattning av aktieutdelning allt sedan sekelskiftet utvecklats i landet. Den dubbla beskattningens princip av inkomster av kapital innebär att utdelning från aktiekapitalet dels skall beskattas vid källan (dvs hos det givande aktiebolaget), dels hos den fysiska person som står som slutlig mottagare av utdelningen.

En dylik beskattningslogik skapar dock problem för koncerner. Där träffar aktieutdelningen från ett dotterbolag icke en fysisk person i sitt andra led, utan ytterligare en juridisk person (exempelvis ett bolag, vars uppgift är att förvalta en aktieportfölj). Om principen om dubbelbeskattning skulle gälla utan undantag skulle utdelningen bli kraftigt reducerad på grund av skattemässiga *kedjeeffekter*. Företag skulle därvidlag uppmuntras till att fondera vinstmedel istället för att dela ut dem, vilket i sin tur reducerar dess möjlighet att attrahera nytt externt riskkapital.

Alltsedan år 1902 har lagstiftaren därför sökt balansera de krav, vilka finns från en effektiv kapitalmarknad, (vilken gynnas av en hög utdelningsförmåga) med dubbelbeskattningsprincipen, (vilken jämställer juridiska och fysiska personer som mottagare av utdelningen.)

Skattelagstiftningen utgår från att aktiebolagets juridiska form i sig gynnar kapitalägaren. Därför menar man att aktiebolaget klarar av att bära (om inte kedjebeskattning så dock) dubbelbeskattning av utdelningar. Logiken leder emellertid till att utdelning på riskkapital blir dyrare än utdelning på lånade medel, dvs ränta. Den sistnämnda ersättningen är fullt avdragsgill och därför 'hälften så dyr' att ersätta som riskkapitalet.[30]

> *...att man med särskild beskattning uppsökte inkomst som vare sig den vore att anse såsom fonderad eller icke, kunde anses besitta en särskild skattekraft. Att man velat finna en sådan hos aktiebolagen, vore icke ägnat att ingiva förvåning. Svårt torde vara att förneka att, därest ett aktiebolags verksamhet visade sig framgångsrikt, de tillskjutna kapitalen i och genom sammanslutning under aktiebolagets genom lagstiftningen på flerahanda sätt - såsom genom den begränsade ansvarigheten m m -särskilt gynnade form erhållit en så att säga högre valör.*[31]

---

[30] Den finansiella innovationen kapitalmarknadsbevis är ett instrument vilket syftar till att reducera denna asymmetri mellan ränta och utdelning.

[31] Föredragande departementschef inför riksdagen i och med 1902 års lagstiftning: '*Prop. 1902:16 om företagsvinstbeskattning.*'

Nedanstående kronologi beskriver den fiskala utvecklingen på området sedan sekelskiftet. Här finns regler för hur orimliga effekter av dubbelbeskattning skall kunna undvikas. Vi finner även fiskala åtgärder för att stimulera rationella omläggningar av näringslivet.

1902 De statliga taxeringsbestämmelserna inför regler om att företag (aktiebolag) skall beskattas efter bärkraft. Aktiebolagets verksamhet anses kunna bära en dubbel beskattning av vinstmedel: hos sig själva liksom hos mottagaren. Möjligheten finns fortfarande att *låta vinstmedlen skattefritt stanna kvar* i företaget, vilket ökar aktieägarens förmögenhet. Ägarna kan sedan lösa upp bolaget och fördela förmögenheten mellan sig utan någon skattebelastning.

1910 Denna möjlighet förhindras emellertid år 1910 i och med införande av en utskiftningsskatt aom gör att alla vinstmedel blir *dubbelbeskattade.* I 1902 års förordning ingår bestämmelser om att företagen endast dubbelbeskattas om utdelningen överstiger 6 % av aktiekapitalet.

1928 Detta år normeras den statliga och kommunala beskattningen av bolagsvinster. Principen om *frihet från kedjebeskattning* av kapitalinkomster fastställs. Denna princip utnyttjas dock för icke avsedda ändamål bland vissa familjeföretag. 1944 års allmänna skattekommitté anser därför att en uppdelning bör göras på två kategorier av företag. Den ena gruppen av företag skall erhålla fortsatt skattebefrielse på utdelningsinkomster, medan den andra gruppen skall beskattats på ett sådant sätt att de icke ges en skattemässig förmån i jämförelse med fysiska personer. Allmänna skattekommittén lägger därefter fram sitt förslag till bolagsbeskattning år 1951.

1951 En ny typ av aktier beskattas från detta år lindrigare än andra. Aktietypen benämns *organisationsaktier,* utan att preciseras i skattelagar eller i dess förarbeten. Riksskattenämnden tolkar år 1953[32] termen så att den syftar på aktier som innehas i verksamheter med naturlig koppling till den nuvarande. Det skall dessutom föreligga en verklig intressegemenskap mellan aktieinnehavaren och det ägda bolaget. (dvs det ena företaget kan påverka och styra det andra företaget.) Principen om överenstämmelse mellan organisationsaktiebegreppet och det legalt grundade koncernkonsolideringskravet ges mao stöd. Vidare anser Riksskattenämnden att mindre aktieposter icke bör betraktas som organisationsaktier. De utgör kapitalplaceringar, och skall utsättas för en beskattning på liknande sätt som andra placeringsalternativ. Om den gemensamma karaktären på bolagens verksamheter går förlorad, skall skattebefrielse upphöra. Någon statisk situation (att en aktiepost under hela sitt innehav skall kunna karaktäriseras som en organisationsaktie) tillåts med andra ord inte.

I propositionen till 1953 års förändring av bolagsskatten, förordas emellertid *ingen precisering* av organisationsaktiebegreppet. Rättspraxis får istället avgöra från fall till fall vad som är att hänföra till ett bolags vanliga verksamhet och vad som är rörelsefrämmande.

---

[32] Riksskatteverkets direktiv 3:1 1963.

1960 Efter förslag från 1960 års bolagsskattesakkunniga införs ytterligare inskränkningar i skattefriheten för aktieinnehav i aktiebolag. Man konstaterar då:

Avgörande för den skattefrihet man i förevarande avseende vill reglera bör nämligen i och för sig vara arten och intensiteten ifråga om det organisatoriska sambandet mellan de olika företagen, mellan vilka utdelningen skall gå. Ju intimare detta samband är, desto starkare är skälen för att betrakta företagen som en organisatorisk enhet och följaktligen också för att från beskattningen undantaga den utdelning som överföres från det ena företaget till det andra.

Man inför dock beskattning av vissa typer av aktieinnehav i tex börsnoterade aktier. Frikallelsen från skatteskyldighet för utdelningar har nämligen:

... bidragit till att bolag och föreningar i relativt stor utsträckning placerat överskottsmedel i börsnoterade och därmed liknande aktier. De sålunda förvärvade aktierna kan betecknas som kapitalplaceringsaktier.

Det aktieinnehav som berättigar till skattefrihet (organisationsaktie) avgränsas från det innehav som beskattas som kapitalplacering. Vid ett 25 % innehav skall aktieposten *alltid* anses vara förvärvad i organisationssyfte. Är innehavets storlek mindre kan frågan tas upp till prövning. alltför hårda regler får icke ställas på bevisningen om organisationssamband. Även vid tvekan bör skattefrihet beviljas.

Nämnda principer för beskattning av utdelningar mellan företag är riktade mot rörelsedrivande moderbolag. Koncernförhållande kan dock även uppstå mellan icke rörelsedrivande moderbolag och rörelsedrivande dotterbolag. Här återfinns bla förvaltningsbolagets olika utformningar, där innehållna vinstmedel alltid beskattas medan vidareutdelade utdelningar av princip är skattebefriade.

En speciell typ av förvaltningsbolag är *investmentbolagen.* Dess funktion kan delvis vara något annat än den tidigare nämnda förvaltningsmässiga 'mellanhanden', vilken endast fungerar som en vidareförmedlare av utdelningsinkomster. Bolagsskatteberedningen konstaterar att här:

...kan de föreslagna bestämmelserna möjligen få för hårda verkningar. Detta gäller främst de stora börsnoterade s k investmentbolagen, vilka i sin verksamhet ibland kan förväntas taga risker bl a i samband med finansiering av strukturrationaliseringar och rekonstruktioner. En viss fondering av vinst kan vara nödvändig för att täcka dessa risker. Därjämte är i dylika företag en fondering erforderlig för att möjliggöra jämna fördelningar.

Investmentbolag ges därför möjlighet till befrielse från 125 % av mottagna utdelningsinkomster, vilket i realiteten innebär en 20 % skattefri reserveringamöjlighet.

3. Koncernorganisationens ägargränser

För svenska koncerner anvisar både associations- och skatterättslig lagstiftning kritiska gränser[33] för det formella aktieägandet mellan de i koncernen ingående juridiska personerna. Dessa gränser leder på olika sätt till ansvars- och ägarmässiga konsekvenser för koncernens moderbolag. Före dess att ett **10 %** aktieinnehav uppnåtts i annan juridisk person föreligger emellertid inte någon legal reglering av ägandet. Sådana aktieinnehav betraktas som rena kapitalplaceringar.

10-25% *'Intresseföretag'* innebär att ett ägande på mellan 10 och 25 % föreligger. Minoritetsägaren kan vanligen inte tillförsäkra sig ett bestämmande inflytande. Vissa grundläggande minimirättigheter rörande utdelning och revision är dock garanterade i enlighet med aktiebolagslagens bestämmelser. När ägandet rör större börsbolag är praxis att man även ges möjlighet att representeras i bolagets styrelse. Redovisningsmässigt uppkommer något som internationellt benämns 'associated company', en intressebolagsrelation. Gränsen för vad som är intressebolag, liksom den därtill möjligheten att redovisa resultatandelar varierar hos svenska företag mellan 20 % och 25 % aktieägande.

25-50% Om ägarandelen i annat aktiebolag överstiger 25 % av rösterna uppstår i skatterättslig mening en *'fiskal koncernbildning.'* Ett rörelsedrivande moderföretag befrias från beskattning på de utdelningsinkomster minoritetsägandet leder till. Härigenom kan företag förvärva minoritetsposter i andra företag och kvitta mottagen utdelning mot den eventuella gäldränta en lånefinansiering av förvärvet givit upphov till.[34] Inga förbehåll för frihet från dubbelbeskattning av 25 % aktieinnehav (s.k. 'organisationsaktier') föreligger.

Status som organisationsaktie kan endast uppnås i icke förvaltande moderbolag. I förvaltningsbolag förekommer särskilda regler vad avser beskattning av utdelningsinkomster. I det rena förvaltningsbolaget beskattas alla utdelningsinkomster som inte i sin helhet vidareutdelas till de slutliga aktieägarna. I investmentbolaget skattebefrias 20% av mottagna utdelningar förutsatt att övriga 80% vidareutdelas till de egna aktieägarna.

---

[33] Genomgången av olika juridiskt och skattemässigt konstituerande gränser för koncernorganisationens formella karaktäristika utgör en vidareutveckling av tidigare publicerad rapport med titeln *'Koncernorganisation. Kontroll & kompetens'* (Larsson, 1983)). Där behandlas den institutionella ramen kring koncernorganisationen i Sverige och ett antal faktorer för bestämmande av dess utformning diskuteras. Faktorerna har transaktionskonstnadsekonomisk karaktär i form av legala och fiskala regelsystem för koncernen.

[34] I Regeringsrätten beviljades ASEA ej avdrag för geldränta i samband med förvärv av Svenska Fläktfabriken. När ASEA:s yrkande om rätt till ränteavdrag mot erhållna utdelningsinkomster behandlads ansågs inte innehavet vara av organisationsaktiekaraktär trots att ASEA ägde mer än 25 % av aktierna i bolaget. Man ansåg istället att utdelningsinkomsterna var interngenererade medel, vilka kommit ASEA tillgodo i kraft av aktieinnehavet i bolaget.

50-90% När ett aktiebolags aktieinnehav i ett annat aktiebolag överstiger 50 % uppstår enligt svensk aktiebolagslag en *koncern*. Moderbolaget[35] skall då presentera såväl en egen som en konsoliderad årsredovisning dvs en koncernredovisning. Redovisningen skall innehålla både resultaträkning och balansräkning för koncernen (i större koncerner även en finansieringsanalys)[36] Den syftar till att informera långivare, aktieägare och allmänhet om företagsgruppens samlade ekonomiska ställning.

I och med att en koncern uppstår åläggs moderbolaget vissa utdelningsrestriktioner gentemot aktieägarna. Vid sidan av att man icke får dela ut mer än vad som är fritt eget kapital på bokslutsdagen i moderbolaget, får detta belopp inte överstiga vad som är fritt eget kapital inom den konsoliderade företagsgruppen.

Det förekommer även förbud för moderbolaget att köpa upp egna aktier.[37] Då detta hinder skulle kunna kringgås genom att låta ett dotterbolag i koncernen förvärva moderbolagsaktier stadgas även ett förbud mot dotterbolagsinnehav av aktier i moderbolag.[38] För att denna regel skall tillämpas måste dottern få kännedom om sin ställning som dotterbolag. Informationsplikten åvilar ledningen i det förvärvande bolaget. Det förekommer däremot inga förbud för icke konsoliderade enheter (med ägarandelar understigande 50 % men där koncernföretaget kan vara majoritetsaktieägare - eventuellt tillsammans med ett antal dotterbolag inom gruppen) att förvärva aktier i koncernens moderbolag.[39] Lagstiftningens motiv att förbjuda dotterbolagsinnehav av aktier i moderbolag (eller moderbolagets aktieinnehav av egna aktier) är att förhållandet kan påverka kurssättning, och att alla aktieägare därför inte behandlas lika. Återbetalning av företagsförmögenhet till de egna aktieägare kan även innebära sämre skydd för bolagets fordringsägare liksom en skattemässigt förmånligare transaktion än normal utdelning.

> 90% En företagsgrupp, bestående av fler juridiskt självständiga personer betraktas sedermera som flera bolagsskattesubjekt. I de fall[40] där någon disponerar 9/10 av aktierna medger skattemyndigheten att skattekraft

---

[35] Se ABL 11 kap. 10.

[36] Se ABL 11 kap. 11.

[37] Se ABL 8 kap. 7.

[38] Däremot finns inget förbud för företag att återköpa utestående till aktier konvertibla skuldebrev.

[39] Ägarspridda företag har i vissa fall tillgripit en metod som döpts till 'korsägande', för att öka kapitalmarknadens "organisationskostnad" för att genomföra ett ägarbyte (med efterföljande ledningsskifte och policyförändring). Då den egna aktien är spridd bland många enskilda aktieköpare fordras relativt små aktieandelar för att mobilisera en erforderlig operativ majoritetskontroll för att genomföra förändringar. Metoden innebär att företagsledningar tex erbjuder sina respektive företag att förvärva aktier i varandras företag. För att helt utestänga hotet om andra grupperingars övertag av kontrollen i företagen, fordras formellt sett en 50 % röstmajoritet (i realiteten är detta sällan nödvändigt). Detta förhållandet är emellertid lagstridigt. Två aktiebolag får inte äga 50 % eller mer av varandras aktier, då detta i så fall skulle innebära ett dotter-moderbolagsförhållande. Dotterbolaget skulle då komma att kontrollera sitt eget moderbolag i ett slags ömsesidig koncernbildning. Det ömsesidiga ägandet organiseras vanligen istället så att flera juridiska personer är inblandade på vardera sidan. Kontrollen av aktierna sprids till flera bolag, som sammantaget har möjlighet att äga denna majoritetspost.

[40] Se ABL 14 kap. 9.

endast tas ur en av enheterna. Begränsningen hänger samman med att moderbolaget istället för att utjämna skattebelastningen inom koncernen kan utnyttja fusionsalternativet. Lagstiftaren menar att rent skattemässiga skäl inte skall tvinga samman en företagsgrupp, som i övrigt inte har något att tjäna på en sådan fullständig fusionering.

Möjligheten till öppna *koncernbidrag*[41] eller vinstöverföringar är möjliga mellan svenska aktiebolag som ägs till mer än 90 %. För att förhindra företag att spekulera i olikheter i den kommunala utdebiteringsnivån föreligger inom företagsbeskattningen vissa hinder mot koncernbidrag inom en företagsgrupp. Här sägs nämligen att *återläggning* av skälig del eller hela kommunalskatteunderlaget kan ske om koncernbidraget reducerar den sammantagna kommunala skattekraften.[42] Efter att den kommunala företagsbeskattningen nyligen avskaffats saknar dock denna regel aktualitet.

Koncernbidragen kan även skattebefrias inom en icke helägd företagsgrupp. Då gäller att koncernbidraget skall utgöra en avdragsgill omkostnad i det lämnade företagets rörelse, och en skattepliktig intäkt i det mottagande företaget (vanligen då reducerat mot driftunderskott.) I annat fall betraktas koncernbidraget rent skattemässigt som ett aktieägartillskott eller en normal aktieutdelning.

När ett koncernbidrag ges av ett dotterbolag uppstår en aktieutdelning i aktierättslig mening. En sådan måste då följa de ovan nämnda reglerna om vinstutdelning i aktiebolagslagen. Ett koncernbidrag i motsatt riktning är däremot inget aktierättsligt problem, då det värde som överförs från moderbolag till dotterbolag återfås i form av moderbolagets ökade värde på sina aktier i dotterbolaget.

= 50% Koncernföretaget fungerar som *hälftenägare* i s.k. 50/50 bolaget. Man kontrollerar i samarbete med annan partner då hälften av röster och aktier i en underställd företagsenhet. Verksamheten drivs antingen gemensamt eller så låter parterna denna 50/50-ägda enhet kontrollera ett helägt dotterbolag där själva verksamheten bedrivs. Ett 50/50 bolag är enligt svensk redovisningspraxis icke att betrakta som ett dotterbolag - med därtill sammanhängande konsolideringsmöjlighet - utan skall klassificeras som ett intressebolag. Orsaken är att koncerners redovisning 'blåses upp' om 50/50-bolag blir konsolideringsbara.

Det föreligger ett slags 'negativ bestämmanderätt' i dessa gemensamma bolag, vilket leder till att enheterna konsolideras där moderbolaget inte äger 'fullt herravälde' över enhetens utveckling. Utnyttjandet av sådana konsolideringsprinciper strider även mot internationell praxis.

---

[41] Se KL 43, 3:e mom.

[42] Se KL 57, 3:e mom.

3.1 Koncernorganisation i börsföretag[43]

Ett sätt att avbilda svenska börsföretags inre ägarorganisation är via extern tillgänglig redovisning på koncern- och moderbolagsnivå. Där framgår hur stor andel av moderföretagets tillgångar som består av aktieägande i andra juridiska personer. Förekomsten och frekvensen av aktietillgångar indikerar hur starka de *formella* ägarorganisatoriska inslagen är i svenska storföretags struktur. Vidare går det att undersöka i vad mån dessa inslag av intern ägarorganisation just riktas mot koncernbildning.

I den efterföljande kvantitativa beskrivningen differentieras moderbolagens inslag av 'ägarportföljer' utifrån sex tillgångsslag av aktier, s.k. *'ägarkategorier.'* Ägarkategorierna representerar olika stora andelar av aktierna i bolagets ägarportfölj och överenstämmer med de ägargränser som redovisats ovan. Jag benämner dessa ägarkategorier: 'Portfölj', 'intresse', 'utdelning', 'konsolidering', 'kassaflöde' och 'samarbete.' Benämningen av dessa sex tillgångsslag kan tas som uttryck för separata ägarstrategier från det överordnade kontrollföretagets sida.

Inom respektive undersökningsgrupp anges för var och en av de sex ägarkategorierna två andelstal: T och S. Andelstalet T visar fördelningen av undersökningsföretagens *totala* ägarportföljer mellan de sex ägarkategorierna. Summan av andelstalet T är 100%, och ett högt värde inom någon av de sex enhetskategorierna visar var den ägarmässiga tyngdpunkten ligger bland företagen i undersökningsgruppen. Med en koncentration av aktieinvesteringarna mot sådana ägarkategorier som erfordrar minst ett 50 % ägande kan företagen karaktäriseras som *industriella holdingbolag*. Med en koncentration av det totala aktieägandet mot ägarkategorier med högst ett 50 % ägande indikeras istället förekomst av *finansiella holdingbolag*.

Andelstal S utgår från 100, såsom ett index på den största genomsnittliga aktieposten inom någon av de sex ägarkategorierna. Ett värde på 45 innebär att den genomsnittliga aktiepostens *storlek* inom denna ägarkategori är 45 % av storleken på den största genomsnittliga aktieposten.

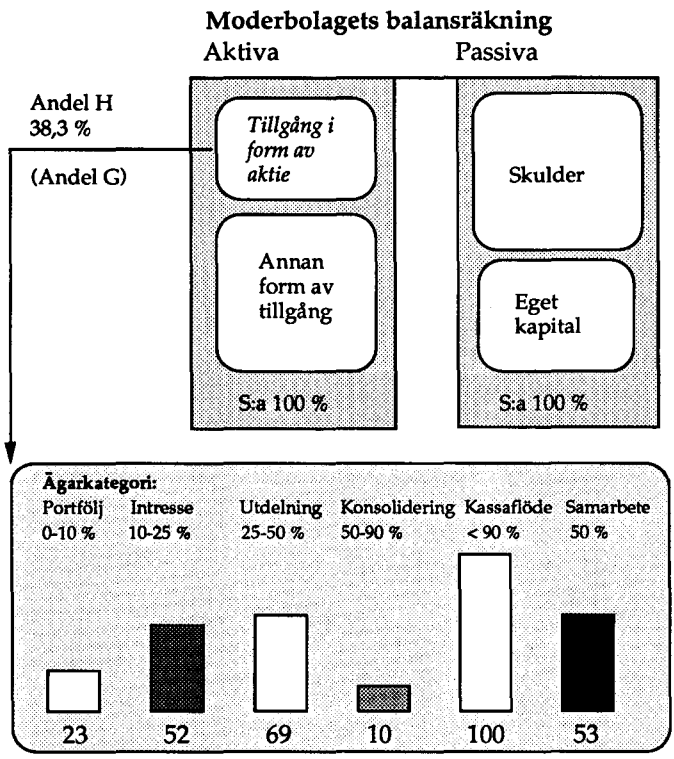
För varje grupp av undersökningsföretag finner läsaren vidare en 'Andel H', vilket utgör ett slags valideringsmått på hur stor del av undersökningsföretagens totala tillgångsmassa, som består av aktier. En låg procentsats visar att utbredningen mot *holdingbolagskontruktioner* inte gått särskilt långt, medan ett andelstal över 50 % och i extremfallet 100 % visar på den fullständigt intermediära aktieägande institutionen. 'Andel G' ger i sin tur en uppfattning om hur stor del av de samlade aktieinvesteringarna bland de undersökta 110 börsbolagen som återfinns just hos den undersökta *gruppen* av företag. Ett lågt värde innebär att undersökningsgruppens fördelning av aktieinvesteringar över de sex kategorierna har mindre generellt intresse.

I figur 50 nedan illustreras de fyra andelsvärdena utifrån en schematisk återgivning av resultaten i tabell 12, där hela undersökningspopulationen återges. Här framgår att bland börsbolagen är drygt 1/3 av de bokförda tillgångarna placerade i aktier i andra bolag. Denna post domineras både storleks- och andelsmässigt av helägda aktieinnehav

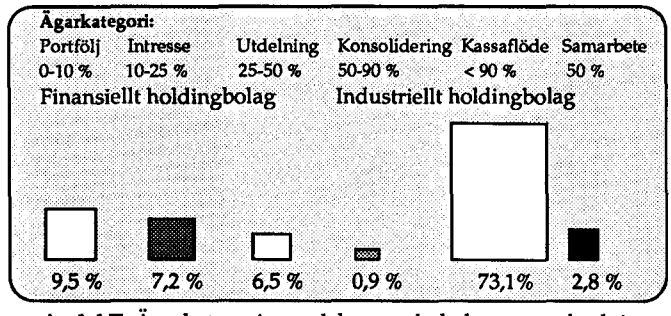
---

[43] För en genomgång av definitioner och avgränsning se Larsson (1985) *'Ägarbaserad styrning i koncernorganisation.'*

med 'kassaflödes'-strategin.



Andel S: Genomsnittlig storlek på resp. aktiepost inom varje ägarkategori (100 utgör index för största storlek)



Andel T: Ägarkategorins andel av moderbolagets totala aktieinnehav (summerar till 100 %).

Figur 48: Principiell beskrivning av de kvantitativa måtten i studien (data representerar samtliga börsföretag, jfr tabell 12.)

Tabell 12 **Moderbolagets ägarportfölj (för samtliga börsföretag)**

Ägande %	Ägarkategori	T	S
0-10 %	Portfölj	9.5 %	[23]
10-25 %	Intresse	7.2 %	[52]
25-50 %	Utdelning	6.5 %	[69]
50-90 %	Konsolidering	0.9 %	[10]
> 90 %	Kassaflöde	73.1 %	[100]
= 50 %	Samarbete	2.8 %	[53]
	Andel H	38.3 %	
	Andel G	100.0 %	

I tabell 13 återfinns en fördelning av ägarkategorierna baserad på de enskilda företagens storlek mätt i omsättning. Fyra grupper har utnyttjats för att klassificera materialet: små börsbolag, medelstora bolag, stora bolag och avslutningsvis gruppen av mycket stora multinationella svenska börsföretag.

Tabell 13 **Moderbolagets ägarportfölj (efter koncernens storlek)**

		< 1000 mkr		1000 - 4000 mkr		4000-8000 mkr		>8000 mkr	
Ägande %	Ägarkategori	T	S	T	S	T	S	T	S
0-10 %	Portfölj	41.7 %	[31]	8.4 %	[11]	2.3 %	[14]	2.8 %	[32]
10-25 %	Intresse	22.0 %	[100]	8.2 %	[57]	7.5 %	[55]	1.9 %	[26]
25-50 %	Utdelning	6.9 %	[54]	8.8 %	[50]	7.0 %	[90]	5.1 %	[67]
50-90 %	Konsolidering	0.9 %	[8]	0.8 %	[5]	0.5 %	[9]	1.0 %	[11]
> 90 %	Helägande	27.2 %	[73]	68.2 %	[100]	81.1 %	[100]	86.3 %	[100]
= 50 %	Samarbete	1.3 %	[18]	5.6 %	[20]	1.6 %	[14]	2.9 %	[91]
	Andel H	43.0 %		30.6 %		30.8 %		25.9 %	
	Andel G	14.1 %		17.1 %		21.3 %		47.5 %	

Storleksvariabeln visar sig dela upp materialet på ett intressant sätt. Andelen minoritetsägande (dvs 'portfölj' och 'intresse' kategorin) är betydligt mer dominerande i de mindre moderbolagens ägarportföljer än i större bolag. Det är i storföretagen, dominansen av helägda dotterbolag framstår som tydligast (> 86 % av aktietillgångarna i form av helägda dotterbolag.) Även beträffande den relativa enhetsstorleken uppvisar de mindre moderboalgen större företagsenheter i de lägre ägarintervallen. I takt med ökad storlek minskar samtidigt andelen av företagets tillgångar som består av aktier i andra företag. Detta kan delvis förklaras med att de många investmentbolagen på börsen har en relativt liten omsättningsvolym - hade storleksmåttet istället varit representerad av kapitalstock, skulle antagligen dessa värden sett annorlunda ut.

I tabell 14 framgår tydligast skillnaderna mellan de rörelsedrivande och förvaltande moderbolagets ägarmässiga allokering. Medan de rörelsedrivande bolagen framförallt styr aktietillgångar mot helägda dotterbolag, återfinns hos de förvaltande bolagen lika stora andelar av ägarportföljen i kategorin portföljplacering som i gruppen helägda dotterbolag. Den genomsnittliga storleken på respektive placering skiljer sig något mellan de båda grupperna av företag - uppdelade på skatterättslig status. Rörelsebolaget har större enhetsstorlek på sina genomsnittliga placeringar i 50/50 bolag eller s.k. joint venture, medan förvaltningsbolagets placeringar i intressebolag (10-25 %) är betydligt

större. I denna grupp av företag återfinns istället relativt sett större enhetsstorlek inom gruppen av företag, där skattemässig befrielse från dubbelbeskattning föreligger (25-50%.)

Tabell 14 **Moderbolagets ägarportfölj (efter fiskal status)**

		Rörelsedrivande		Finansiell	
Ägande %	Ägarkategori	T	S	T	S
0-10 %	Portfölj	3.2 %	[19]	35.2 %	[35]
10-25 %	Intresse	4.2 %	[41]	19.5 %	[100]
25-50 %	Utdelning	6.0 %	[69]	8.3 %	[62]
50-90 %	Konsolidering	0.7 %	[11]	1.5 %	[5]
> 90 %	Helägande	82.7 %	[100]	34.3 %	[95]
= 50 %	Samarbete	3.2 %	[59]	1.2 %	[24]
	Andel H	26.3 %		54.5 %	
	Andel G	80.4 %		19.6 %	

Det rörelsedrivande företagets större förmåga till kapitalackumulering återspeglas i den relativa fördelningen av samtliga börsbolags aktieinnehav - förhållandet är i princip 80/20 till det rörelsedrivande företagets favör.

I motsatt position återfinns inte oväntat förvaltningsbolaget, vars riskspridningsfilosofi återspeglas i att drygt 35 % av dess portfölj är koncentrerad mot portföljandelar dvs minoritetsägande. Ägarkategorierna 'intressebolag' och 'helägda dotterbolag' dominerar här. Den sistnämnda kategorin utgörs främst av rena förvaltande bolag där delar av den egna portföljen av börsaktier administreras. För bolaget innefattar dessa poster kontrollinnehav i större börsnoterade företag, liksom delar av de aktieposter som konstituerar den ömsesidiga ägandeformen.

I tabell 15 visas den interna ägarorganisationens utformning uppdelad efter ägarportfölj utifrån kategorierna 'svag' respektive 'stark' extern ägarkoncentration. En något större andel av de svagt kontrollerade företagens ägarportfölj går att härleda till ägarkategorin 'joint venture' eller 50/50 bolag, liksom till ägarkategorier understigande 50 % innehav. I stort sett är emellertid ägarkoncentrationen eller ägarstyrkan en variabel som mycket dåligt differentierar populationen.

Tabell 15 **Moderbolagets ägarportfölj (efter ägarkoncentration)**

		Stark		Svag	
Ägande	Ägarkategori	T	S	T	S
0-10 %	Portfölj	8.8 %	[27]	10.5 %	[24]
10-25 %	Intresse	6.9 %	[69]	7.6 %	[55]
25-50 %	Utdelning	6.9 %	[92]	6.0 %	[70]
50-90 %	Konsolidering	0.9 %	[10]	0.9 %	[8]
> 90 %	Helägande	74.1 %	[100]	71.7 %	[100]
= 50 %	Samarbete	2.4 %	[31]	3.3 %	[69]
	Andel 1	37.4 %		39.5 %	
	Andel 2	58.0 %		42.0 %	

Olikheter i företagens risknivå (uttryckt i variation på avkastning på totalt kapital under fem år) behandlas i tabell 16. Här går att konstatera att stabila verksamheter (som

förmått reducera osäkerhet i ekonomiskt utfall) i högre omfattning orienterats mot en ägarportfölj med helägda och 50/50-ägda bolag. Omvänt kan en hög grad av portföljinnehav (20.1 %) identifieras i gruppen av företag med hög verksamhetsosäkerhet. Beträffande den genomsnittliga enhetsstorleken går det att finna ett liknande mönster: företag som karaktäriseras av låg risknivå uppvisar större enhetsstorlek i sina 'joint venture-' engagemang än företag i övriga risknivågrupperingar.

Några uttalanden beträffande sambandets riktning går emellertid icke att göra. Företag med låg risknivå har kanske större möjigheter att engagera sig i 'joint venture' vilka fordrar både större uppmärksamhet och förmåga till osäkerhetsabsorbtion. Omvänt kan det vara att just genom att eftersträva starka inslag av ägarkontroll (helägda dotterbolagsbildningar) som risknivån reduceras. I det senare fallet skulle en stark koncernorganisation i företaget fungera som en mekanism för osäkerhetsreduktion.

Tabell 16 **Moderbolagets ägarportfölj (efter samlad risknivå.)**

		Låg risk		Medel risk		Hög risk	
Ägande %	Ägarkategori	T	S	T	S	T	S
0-10 %	Portfölj	3.6 %	[24]	11.1 %	[23]	20.1 %	[27]
10-25 %	Intresse	4.6 %	[28]	8.8 %	[86]	9.6 %	[57]
25-50 %	Utdelning	5.1 %	[51]	6.3 %	[62]	10.3 %	[83]
50-90 %	Konsolidering	1.0 %	[17]	0.6 %	[2]	1.9 %	[5]
> 90 %	Helägande	82.2 %	[93]	70.6 %	[100]	56.4 %	[100]
= 50 %	Samarbete	3.5 %	[100]	2.6 %	[18]	1.7 %	[27]
	Andel H	37.1 %		40.3 %		31.2 %	
	Andel G	38.5 %		45.2 %		16.3 %	

Den avslutande skiktningen av börsbolagens 'ägarportföljer' sker utifrån kategorin slutlig ägare. Med slutlig ägare som indelningsgrund kan konstateras att andelen av företagens tillgångar, som består av aktier i andra företag är relativt jämt fördelad bland ägarformerna (något högre för ägarformen "korsägande" och något lägre för släkt- och familjeföretag). Den interna fördelningen av ägarportföljerna skiljer sig emellertid åt mellan de sju ägarformerna. De mer finansiellt betingade ägarformerna är starkast diversifierade. Även storleksmässigt ser mönstren ut på liknande sätt. Finansiella ägarformer innehar de största enhetsstorlekarna i intervallet under 10 % ägande i företag.

Sammanfattningsvis kan konstateras att den ägarform som karaktäriseras av det svagaste kontrollinslaget: riskkapitalmarknadens ägarspridning - också uppvisar den starkaste interna orienteringen mot majoritets- och helägda dotterbolagsbildningar. Kontrollmässigt starka ägarformer uppvisar en formellt sett stark orientering mot ägarkontroll i sin interna portfölj. Riskspridningsinriktade ägarformer avbildar i sin interna ägarportfölj motsvarande riskspridningsmönster.

Bortsett från den klassiska ägarinstitutionen (riskkapitalmarknaden) antyds en avspegling av den externa ägarformens karaktäristika i den interna ägarportföljens formella sammansättning. Starka externa ägarformer förstärker sitt kontrollinslag. Svaga former strävar mot ytterligare försvagning och diversifiering. Slutsatsen synes svara att interna koncernorganisationsprinciper kompletterar den externa ägarkontrollen. Undantaget synes vara ägarspridda företag där avsaknad av extern ägarkontroll substitueras med stark intern kontroll.

Tabell 17 **Moderbolagets ägarportfölj (efter slutlig ägare.)**

	Ingen kontroll		*Investeringsbolag*		*Hushåll*		*Bankholdingbolag Wallenberg*		*SHB*		*Rörelsebolag Normala*		*Ömsesidiga*	
Ägarkategori	*T*	*S*	*T*	*S*	*T*	*S*	*T*	*S*	*T*	*S*	*T*	*S*	*T*	*S*
0-10 % Portfölj	3.3	[26]	22.1	[100]	31.6	[30]	5.7	[19]	10.4	[100]	3.7	[17]	9.7	[63]
10-25 % Intresse	0.1	[2]	10.9	[37]	9.3	[14]	5.9	[9]	14.7	[13]	7.1	[13]	11.7	[16]
25-50 % Utdelning	10.1	[6]	5.5	[9]	10.6	[10]	3.3	[11]	17.1	[8]	6.9	[14]	1.7	[8]
50-90 % Konsolid	0.8	[3]	0.8	[1]	0.6	[7]	0.8	[6]	2.3	[3]	1.0	[4]	-	[6]
> 90 % Helägande	85.4	[100]	57.1	[74]	44.7	[100]	81.3	[100]	53.7	[77]	79.2	[100]	66.8	[100]
= 50 % Samarbete	0.3	[2]	3.6	[5]	3.2	[6]	3.0	[6]	1.8	[7]	2.1	[6]	10.1	[30]
Andel H	42.3		38.3		28.9		41.2		42.5		25.1		48.0	
Andel G	13.0		7.6		8.1		44.9		9.0		12.5		4.9	

En granskning av koncernens empiriska utbredning i Sverige ger följande slutsats:

- Ett samband mellan externa ägarvariabler och svenska storföretags inslag av koncernorganisation synes föreligga. Med tydlig extern ägarkontroll följer starka inslag av koncernorganisation. Bolag med otydligare ägare saknar i högre utsträckning koncernprinciper. Koncernorganisation synes därför vara en till slutlig ägarkontroll kompletterande mekanism.

Bilaga 2.

ÄGARES HANDLINGSLOGIK

Resultatet av en empirisk delstudie.

1. En sammanfattning

Nedanstående sammanställning återger resultaten[44] av en empirisk delstudie, vilken behandlade de dominerande svenska ägarinstitutionernas handlingslogik. Sammanställningen är baserad på djupintervjuer med 13 verkställande chefer för de största institutionella aktörerna på den svenska aktiemarknaden. Med den klassificering, som används i avsnitt 7.1 ovan var följande av landets ägarinstitutioner representerade.

(1) Det största rörelsebolaget.
(2) De fyra största investeringsbolagen.
(3) De fyra största pensionssparbolagen.
(4) Den största bankholdingbolaget.
(5) Den största ägarfamiljen.

I studien redovisades följande krav på ett effektivt och aktivt ägande av industriföretag:

a) *Koncentrations och profilkravet.* Ett aktivt ägande kräver kunskapsmässigt djup, vilket ofta fordrar ett verksamhetsmässigt koncentrerat och avgränsat ägande. Utan 'verksamhetsinsikt' och förståelse för produktionssystemens villkor kan inget aktivt ägande utövas.

b) *Utvecklingskravet.* Industriell verksamhet ställer krav på långsiktig uthållighet. De aktiva ägarna måste därför organisera temporära skydd (i form av begränsad informationsspridning eller organisatoriska strukturer) mot en alltför kortsiktig utvärdering av interna utvecklingsinsatser från externa, kunskapsmässigt oinitierade kapitalplacerare.

c) *Kompetens- och sparringkravet.* En aktiv ägare måste ha kraft att kunna agera fristående från en företagsledning. I kraft av en stark integritet skall ägaren vara så självständig att denne såväl förmår att byta företagsledning, som att aktivt hålla miljöorientering uppe för denna ledning.

d) *Legitimitetskravet.* Ett aktivt ägande fordrar en legitim bas. Denna legitimitet kan t.ex. bestå av direkt deltagande i produktionen, socialt kontroll av ägare, kompetens, verksamhetsinsikt, innovativitet och risktagande.

---

[44] Vissa av resultaten, dock ej denna dataredovisning är avrapporterad i Andersson (1983) *'Vad gör kapitalisterna ?'*

Vid nämnda granskning framstår slutsatserna något ofullgångna. De oregelbundenheter som förelåg i det insamlade datamaterialet kan kanske bättre förklaras med hjälp av exit-voice dikotomin, vilken behandlats under avsnittet 7.1.1 'Arena och institutionell logik för ägarkontroll' där olika institutionella handlingslogiker diskuteras. En klassificering av data i enlighet med exit-voice ger upphov till nedanstående resonemang:

1.1 Ägares betoning av utträde (exit)

Den första gruppen av aktieägande institutioner, vilka kan klassificeras på basis av ett utpräglat **exit**-beteenden, utgörs främst av portföljförvaltande institutioner av olika slag. För vissa av dessa är innehaven en konsekvens av ett medvetet strategival (jfr investmentbolag) medan det för andra är en anpassning till gällande lagstiftning (jfr försäkringsbolag). Mångfalden av olika aktieposter innebär att något utförande av kontroll inte är ekonomiskt realistisk. Bästa skydd för investeringen ges istället genom att aktivt utnyttja aktiemarknaden för relativt snabba omplaceringar (exit och entry beteende). Som framgår nedan är motsättningen mellan syftet med portföljdiversifiering och kostnaden för utövandet av en organiserad ägarkontroll stor:

> *Vi har investerat i 75 olika företag. Om vi vill ha något inflytande i dessa företag måste vi representera i styrelserna. Det skulle kosta oss 25 % av vad vi årligen får i utdelning från vår aktieportfölj att ha tio personer arbetande fulltid som styrelseledamöter i dessa bolag. Vad vi skulle få ut av detta är inget annat än information vi ändå är förbjudna enligt lagstiftning och börsetik att använda vid investeringsbeslut. Vad vi kan göra är att acceptera eller förkasta förslag till nya styrelsemedlemmar från den dominerande ägaren i företag samt försöka bygga kompetens i hur man beställer kvalificerade externa analyser av företag och branscher.*[45]

> *Vi kan inte agera som vinst-maximerande ägare om vi accepterar att sitta i styrelsen. Som oberoende ägare vill vi ju utnyttja möjligheten till att sälja uppemot 70 % av alla våra innehav. Man lever också med risken att bli inlåst i ett företag som man erhåller intern information som styrelseledmot. Denna information är dessutom är olagligt att använda i placeringssyfte. Som styrelseledamot måste Du handla i alla ägares och i företagets bästa.*[46]

Portföljdiversifieringens syfte och exit-beteendets handlingslogik synes liksom sparandefunktionen kunna fungera naturligt tillsammans. Gruppen av exit-präglade institutioner ser sig som viktiga kapitalförsörjare till företaget:

> *Vi har den finansiella kapaciteten att vara med vid nyteckningar, men förväntar oss att själva få göra oberoende analyser av företagets framtida planer. Vi vill inte bli betraktade som aktiemarknadens transportkompani där företagen enbart ringer oss och ber om pengar.*

---

[45] Försäkringsbolag A

[46] Pensionsbolag A

Vi förväntar oss att man visar viss respekt innan de förslag om nyemissionerna fattas. Vår roll på aktiemarknaden är emellertid att agera på distans och sätta press på företagen att betala ökade utdelningar. Inget annat beteende vore rationellt ur vår synvinkel.[47]

1.2 Ägares betoning av lojalitet och långsiktighet

Investeringsbolagen innehar både en aktieportfölj där småsparare kan förvärva andelar, liksom man utgör instrument för vissa ägares kontrollsträvanden. Dessa institutioners aktieinnehav kan följaktligen variera mellan ett fåtal procentenheter till en dominerande position i företaget. De har därigenom starkare incitament att utnyttja voice-mekanismen för att skydda sina investeringar än vad pensionssparbolag av olika typer har.

I valet mellan exit-vocie mekanismer kan en strikt analysen av kostnad och intäkter inte uttolkas med samma ekonomiska rationalitet som i föregående grupp. Detta kan främst förklaras av att institutionerna har långa och traditionsrika **lojalitets**samband med sina företag. Kunskap om hur den interna verksamheten fungerar har byggts upp över tiden, vilket gjort det möjligt för dem att utöva inflytande i styrelserna och att bidra till företagens utveckling, också i situationer där det inte enbart handlar om finansiella problem.

Vårt bidrag finns i form av informationskanaler och nätverk och naturligtvis i den kunskap som de personer som representerar oss står för. Men man har inget inflytande över företaget om man inte innehar VD eller ordförandeposten i styrelsen. Som styrelseledamot kan man enbart skaffa sig god information om företaget.[48]

Vi spelar en ekonomisk roll i företaget och måste stå emot olika sociala krav på verksamheten. Vår roll är att bevaka företagets effektivitet och efterfråga ökade utdelningar.[49]

Banken är det finansiella hjärtat i företagsgruppen. Vår tradition och industrikultur har givit oss en bättre förståelse av hur man på ett kompetent sätt kan bidra till industriell utveckling i företagen, inte till att leda företagen. Men givetvis finner man även annan slags lojalitet till företagen. Det är en viktig del av den långa industriella traditionen inom banken.[50]

Dilemmat i att kombinera portföljförvaltning, av ett antal mindre aktieplaceringar, med dominerande aktieinnehav var något som uppmärksammats av flera institutioners ledningar:

---

[47] Försäkringsbolag B

[48] Investmentbolag A

[49] Investmentbolag B

[50] Närstående bank A

Ansvaret och de etiska reglerna är mindre dominerande för finansiella portföljinvesterare än för större ägare i ett företag. Om Du innehar en dominerande position måste Du delta i styrelsen och lägga ned en massa arbete. Är Du då kunnig får Du ett visst inflytande, men det finns ett pris för detta inflytande.[51]

Vi har allt för många små placeringar. Jag ägnar en oproportionelig stor del av min tid åt dessa innehav. Det är faktiskt så att vi är utsatta för mindre risk i de företag vi är dominerande aktieägare. Med egen majoritet kan man alltid påverka utfallet med egna lösningar, om något skulle gå fel.[52]

När detta bolag ändrade sin strategi och började inneha dominerande positioner, blev allt fel. Finansiell logik överensstämmer inte med ett dominerande ägande. Problemet var att företagsledningar i de förvärvade företagen började ringa och fråga oss, om kloka råd.[53]

1.3 Ägares betoning av röstaktivering (voice)

Det är bland annat industriella företag och familjeföretag, som har de starkaste motiven till att rösträttsmobilisera och på detta sätt fullgöra sin effektivitetsbevakning. De innehar aktier i få företag och varje investering är av strategisk betydelse, även om det inte omfattar majoritetsinnehav.

Det är inte längre möjligt för några enstaka familjer att mobilisera den styrka som krävs för att driva industriell utveckling i vårt samhälle. Vi räknar dock med att den här företagsfamiljen skall ges möjlighet att ta hand om en del av denna utveckling.[54]

Finansiella institutioner bidrar inte till den industriella utvecklingen av ett företag. I vår företagsgrupp, agerar ledningen i ägarrollen. Vi gör det i våra dotterbolags styrelserum liksom i styrelserna för de övriga bolag vi innehar dominerande positioner.[55]

Företagsledare är specialiserade inte på ett företag eller ett slags produktion, men på ett visst slags problemlösande, som kan appliceras i olika företag. Familjen är istället specialiserad på en typ av företagsform och förstår dess problem bättre. Vår familj har följt detta bolag under decennier och det är del av vår tradition att fortsätta göra detta.[56]

---

[51] Investmentbolag B

[52] Investmentbolag C

[53] Investeringsbolag C

[54] Rörelseföretag A

[55] Rörelseföretag A

[56] Familjeföretag A

Bilaga 3

FRÅGE- OCH INTERVJUEGUDIE.

1. Datainsamling

I bilaga 2 är data redovisade från delstudien, vilken baserar sig på följande breda urval av större ägare eller ägarinstitutioner i Sverige. Tabellerna 18-20 anger fördelningen av intervjuerna i projektets delstudie, huvudstudie och förstudie.

Tabell 18 Förstudiens intervjuer - en sammanställning

	Relativ storlek på ägarinstitutionen inom resp. grupp			
	Största	**Näst största**	**Tredje största**	**Fjärde största**
Rörelseföretag	En intervju	-	-	-
Pensionssparbolag	En intervju	Två intervjuer	Två intervjuer	En intervju
Investeringsbolag	En intervju	En intervju	En intervju	En intervju
Bankholdingbolag	Två intervjuer	-	-	-
Familjer/hushåll	Två intervjuer	-	-	-

Tabell 19 Huvudstudiens intervjuer - en sammanställning

	Fördelning mellan den yttre och inre relationen till Företaget bland intervjupersonerna	
	Den yttre kontrollänken	**Den inre kontrollänken**
Huvudägare	Två intervjuer	
Ägarinstitutioner	Två intervjuer	
Styrelse	Två intervjuer	
Koncernledning		Tre intervjuer
Koncernstaber		Fyra intervjuer
Produktbolag		Sju intervjuer
Produktdivisioner		Fyra intervjuer

Tabell 20 Delstudiens intervjuer - en sammanställning

Dominerande ägarkontroll	*Position och perspektiv i resp. företag* **Verkställande ledning**	**Fackliga företrädare**
Statlig kontroll	Fyra intervjuer	Två intervjuer
Koncernbolag	Fem intervjuer	Tre intervjuer
Ägarspritt bolag	Fyra intervjuer	Två intervjuer
Rörelsekontroll	Två intervjuer	En intervju
Institutionell kontroll	Två intervjuer	En intervju
Familjekontroll	Tre intervjuer	En intervju

2. Intervjuguide

De första frågorna (1-13) ingick som intervjuguide i delstudien, medan efterföljande frågor användes i huvudstudien. Denna intervjuguide var i huvudsak uppdelad på fem områden (A kring huvudkontorets roll, B kring den externa ägarförändringens betydelse, C kring den ekonomiska kontrollen, D kring företagsledningens direkt/handlingskontroll samt E kring sociala och organisatoriska kontrollinstrument i koncernen).

1) Vad lägger Ni i begreppet ett väl fungerande industriägande ?
2) På vilket sätt har man valt att organisera detta ägande för att nå dessa syften ?
3) Kan Ni precisera skillnaden i uppgift och roll mellan företagsledarens och ägarens ?
4) Vad innebär begreppet 'ägaransansvar' för Er institution?
5) Vad tillför en industriägare av Er typ ett industriellt företag? Kan Ni närmare precisera vilka slags 'ägar-synergier' man kan tala om i detta sammanhang ?
6) Vilka styrmedel har en ägare och hur skiljer sig dessa medel eller instrument från de verkställande ledningen har ?
7) Hur förhindras opportunism hos företagsledning av ägaren ?
8) Har ägaren någon betydelse för 'företagskulturens' utformning i ett visst företag?
10) Hur kan en industriellt inriktad ägare balansera kortsiktig utdelningstillväxt med långsiktig företagsväxt ?
11) På vilket sätt behöver företag och ägare en fungerande aktiemarknad och hur ser samspelet ut ?
12) Vilka alternativ kan finnas till en aktiemarknad för företagets kapitalförsörjning och effektivitetsbevakning ?
13) Har denna institution en ägarfilosofi, en 'röd tråd' i sitt ägande, och i så fall, vad relaterar de olika företagen åt ?

A1) Vad är huvudkontorets roll i Gruppen ? Hur uppfattar Du Din roll i denna ledningsorganisation ?
A2) Vilka krav ställer koncernledningen på Dig och hur uttrycks dessa ? Har de förändrats på något sätt under det senaste året mot bakgrund av lednings och ägarskiftet ?
A3) Hur organiseras dialogen mellan koncernledning och produktbolagschefer vid sidan av formella bolagsstyrelsemöten ? Vilka arenor användes och vilket innehåll har detta utbyte ?
A4) Hur skulle Du själv vilja beskriva Ditt sätt att leda Din enhet ? På vilket sätt att skiljer sig Ditt sätt från det koncernchefen tillämpar ?
A5) Vad tillförs resultatenheterna från koncernledning och koncernstaber via olika utbyten ?
A6) Är dessa resurser sådana att de lika gärna kan erhållas externt även om enheten inte skulle tillhöra Gruppen ?
A7) Jämför Din enhets frihet med andra resultatenheter. Upplever Du att Ni har mera eller mindre frihet än andra visavis koncernledningen. Varför ?
A8) Vilka är i så fall de faktorer som differentierar koncernledningens insatser gentemot enheterna ?
A9) Hur skulle Du uppleva en annan ägare än koncernledningen/ moderbolaget till Din enhet ?

B1) Hur ser Du på den nye ägarens inträde i företaget ?
B2) Ser Du några kapitalmässiga begränsningar i enhetens utveckling pga att koncernledningens utdelningskrav begränsar den expansion Du skulle se önskvärd?
B3) Har Du som enhetschef någon direktkontakt med den nye ägaren eller dennes representanter i styrelsen ?
B4) Kan Du beskriva hur en ideal mix mellan olika ägare skulle kunna se ut i Din typ av verksamhet ?
B5) Kan Du påminna Dig att börsens signal på värdet av detta företag har påverkat Dina handlingar eller sätt att agera och i så fall hur ?

C1 Vilka förväntningar ligger som Du ser det invävda i det ekonomiska styrsystemet i en decentralicerad koncern ? (Hur kan eventuella kortsiktiga resultatkrav kompletteras ?)
C2) Hur balanseras självständighet och intern konkurrens på resultatcenter nivå med övergripande samarbetssträvanden på koncernnivå?
C3) Kan Du identifera någon typ av intern konkurrens som existerar inom gruppen? Hur har denna uppstått - spontant eller organiserat/ iscensatt av koncernledningen ?

C4) Vad bestämmer nivån på de långsiktiga utdelningskraven i koncernen ? Vilken effekt får en förändring av dessa ?

C5) Jämför Ditt intresse att betala utdelningar till koncernledningen med deras egen vilja att vidarebefordra denna utdelning till de slutliga ägarna för Gruppen !

D1) Finns det områden inom ett produktbolag eller inom koncernen i stort som Du skulle vilja beskriva som direkt styrda av koncernledningen ?

D2) Hur långt ned i organisationen upplever Du att denna direkt kontroll når ?

D3) Utfärdande av manualer, skriftlig och muntlig företagspolitik utgör en del av en företagslednings möjliga handlingsrepertoar. Vad har dessa instrument för effekt på organisationen ?

D4) Genom att omvandla divisioner till dotterbolag skapas tydligare effektivitetskrav menar vissa, medan andra ser det hela som en visitkortsreform.

Hur ser Du på denna typ av organisationsstrategi ? Var anser Du att initiativet och intentionerna till denna förandring går att finna i organsationen ?

E1) Arbetar man med intern chefsrotation och chefsbefordran som ett aktivt styrinstrument i Gruppen? Upplever Du Dig själv som en del i ett sådant marknadstänkande för företagsledare ? Är detta ett viktigt sätt att överföra en viss typ av kultur mellan medarbetare ?

E2) Om Du blickar tillbaka två år och jämför hur olika social, administrativa och ekonomiska styrsystem har använts och utvecklas. I vilka dimensioner ser Du förändringar ?

Referenser

ABRAHAMSSON, B. (1975) *'Organisationsteori - om byråkrati, administration och självstyre'* Stockholm: Almqvist & Wiksells Förlag.

ABRAHAMSSON, B. (1982) *'Transaktionskostnadsanalys: en länk mellan nationalekonomi och organisationsteori'* Ekonomisk Debatt, 6:463-70.

ABRAHAMSSON, B. (1987) *'Varför finns organisationer ? Kollektiv handling, yttre krafter och inre logik'* Stockholm: Norstedts Förlag.

ALCHIAN, A.A. (1969) *'Some Implications of Recognition of Property Right Transaction Costs'* i Brunner, K. (Ed.) *'Economic and Social Institutions'* Boston.

ALCHIAN, A.A. (1984) *'Specicificity, Specialization and coalition'* Journal of Economic Theory and Institutions, March:34-49.

ALCHIAN, A.A. OCH H. DEMSETZ (1972) *'Production, information costs, and economic organization'* American Economic Review, 62:777-95.

ALLEN, S.A. (1978) *'Organizational Choices and General Management Influence Networks in Divisionalized Companies'* Academy of Management Journal, 21:341-65.

ANDERSSON, D. (1983) *'Vad gör kapitalisterna ?'* Stockholm: Tidens Förlag.

ANSOFF, H.I. OCH R.G. BRANDENBERG (1971) *'A language for organizational design. Part II'* Management Science, 17:717-31.

AOKI, M. (1984) *'Aspects of the Japanese firm'* I M. Aoki. (Ed.) *'The Economic Analysis of the Japanese Firm'* Holland: Elsevier Science Publisher.

AOKI, M. (1984) *'The cooperative game theory of the firm'* London: Oxford University Press.

ARMOR, H.O. OCH D.J. TEECE (1978) *'Organization structure and economic performance: A test of the multidivisional hypothesis'* Bell Journal of Economics, 9:106-22.

ARROW, K. (1985) *'The economic of agency'* I Pratt, J.W. och R.J. Zeckhauser (Eds.) *'Principals and Agents: The Structure of Business.'* Boston, Mass.: Harvard Business School Press. Research Colloquium.

ASHBY, W.R. (1960) *'Design for a Brain'* New York: John Wiley & Sons.

ASPLING, A. (1986) *'Företagsdemokratin och MBL. En empirisk och organisationsteoretisk utvärdering av en arbetsrättsreform'* Stockholm: EFI/Handelshögskolan i Stockholm - doktorsavhandling.

BAIMAN, S. (1982) *'Agency research in managerial accounting: A survey'* Journal of Accounting Literature. 1:154-213.

BAIN, J. (1965) *' Barriers to new Competition'* Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

BARNARD, C. (1938/1962). *'The Functions of the Executive'* Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

BARNARD, C. (1946) *'Functions and pathology of status systems in formal organizations'* I W.F. Whyte. (Ed.) *'Industry and Society'* New York: McGraw-Hill.

BARNEY J. B. OCH W.G OUCHI (1986) *'Organizational Economics. Toward a New Paradigm for Understanding and Studying Organizations'* New York: Jossey-Bass Publishers.

BAUMOL, W.J. (1965) *'The stock market and economic efficiency'* New York: Fordham University Press.

BECKER, L. (1977) *'Property Rights'* London.

BERLE, A.A. OCH G.C. MEANS. (1932) 'The modern corporation and private property' New York: MacMillan.

Betänkande från 1960 års bolagsskattesakkunniga.

BIERSTEDT, R. (1963) *'The social order'* New York: McGraw Hill.

BJURGGREN, P-O. (1986) *'Ägande och effektivitet inom svensk skogsindustri 1970-1984'* Forskningsrapport inom Studieförbundet Näringsliv och Samhälle (SNS) forskningsprogram *'Ägandestrukturer, ägandefunktioner och företagsutveckling'*

BONBRIGHT, C. OCH G.C. MEANS (1932) *'The holding company - its public significance and its regulations'* London.

BORGSTRÖM, C. (1970) *'Koncernrättsliga problem - en komparativ studie'* Stockholm. Norsteds Förlag.

BOTHWELL, J.L. (1980) *'Profitability, risk and the separation of ownership from control'* The Journal of Industrial Economics, 27:303-11.

BOWER, J.L (1970) *'Planning with the firm'* American Economic Review, X:186-194.

BOWER, J.L. (1970) *'Organizing the resource allocation process. A study of corporate planning and investment'* Homewood, Ill.: Irwing Inc.

BRICKLEY, J.A. OCH L.D. VAN DRUNEN (1986) *'Internal organizational form and corporate board structure'* Stencil. New York: University of Rorchester.

BROSTRÖM, A. (1982) *MBL's gränser. Den privata äganderätten'* Stockholm: Arbetslivscentrum.

BURTON, R.M. OCH B. OBEL. (1980) *'A Computer Simulation Test of the M-form Hypothesis'* Administrative Science Quarterly, 25:457-466.

BURTON, R.M. OCH B. OBEL. (1985) *'Opportunism, Incentives, and the M-form Hypothesis: A Laboratory Study'* Stencil. Universitetet i Odense.

BUTLER, R.J. (1981) *'Control through markets, hierarchies and communes: A transactional approach to organization analysis'* I Francis, A. J. Turk och P. William. (Eds.) *'Power, Efficiency & Institutions'* London: Heineman Educational Books.

BUTLER, R.J. (1983) *'Control of work flow in organization: Perspectives from markets, hierarchies and collectives'*

CABLE, J OCH M.J. DIRRHEIMER. (1983) *'Hierarchies and Markets: An Empirical Test of the Multidivisional Hypothesis in West Germany'* International Journal of Industrial Organization, 1:43-62.

CABLE, J. (1985) *'Capital Market Information and Industrial Performance - the Role of West German Banks'* The Economic Journal, 95:118-132.

CABLE, J. OCH H. YASUKI (1985) *'Internal organization, business groups and corporate performance'* International Journal of Industrial Organization, 3:401-20.

CHANDLER, A.D. JR. (1966) *'Strategy and Structure'* New York: Doubleday & Co.

CHANDLER, A.D. JR. (1977) *'The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business'* Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

CHANDLER, A.D. JR. (1982) *'The M-form: Industrial groups, American style'* European Economic Review, 19:3-23.

CHANNON, D. E. (1971) *'Strategy and Structure of British Enterprise'* Harvard Business School. DBA-dissertation.

CHEUNG, S. (1983) *'The contractual nature of the firm'* Journal of Law and Economics, 26:1-22.

CLAESSON, K. (1985) *'Effektiviteten på Stockholms Fondbörs'* Stockholm EFI/Handelshögskolan i Stockholm - doktorsavhandling.

CLARK, R.B. (1970) *'The Distinctive College: Antioch, Reed, and Swarthmore'* Chicago, Ill., Aldine.

CLARK, R.C. (1985) *'Agency Costs versus fiduciary Duties'* I Pratt, J.W. och R.D. Zeckhauser. (Eds.) *'Principals and Agents: The Structure of Business'* Boston, Mass.: Harvard Business School Press. Research Colloquium.

COASE, R. (1937) *'The Nature of The Firm'* Economica, November:386-405.

COFFE, J.C. (1984) *'Regulating the Market For Corporate Control; a Critical Assessment of the Tender Offers Role in Corporate Governance'* Columbia Law Review, 84:1145-1296.

COHEN. M.D., J.G. MARCH OCH J.P OLSEN (1972) *'A Garbage Can Model of Organizational* Choice' Administrative Science Quarterly, 17:1-25.

COLLIN, S-O. (1989) *'Kontroll av det utvecklade aktiebolaget. Till kritiken av makten'* Stencil. Lunds Universitet.

COMMONS, J.R. (1934) *'Institutional Economics'* Madison: University of Wisconsin Press.

CONNERY, A. (1966) *'The Scandinavians'* Boston, Mass.: Harvard Business School Library.

CROZIER, M. OCH E. FRIEDBERG (1977) *'Actors and Systems. The Politics of collective action'* Chicago: The University of Chicago Press. .

CYERT, R.M. OCH J.G. MARCH (1963) *'A behavior theory of the firm'* Englewood, Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

DAEMS, H. (1978) *'The Holding Company and Corporate Control'* Leiden/Boston. Nijhoff Social Science Division. Nijenrode Studies in Economics. Volyme 3.

DE ALESSI, L. (1983) *'Property rights, transaction costs and X-efficiency: An Essay in Economic Theory'* American Economic Review, 73:64-81.

DEMSETZ, H. OCH J. LEHN (1985) *'The structure of corporate ownership: causes and consequences'* Journal of Political Economy, 93:1155-77.

DICKINSON, A.L. (1918) *'Special Points in Corporate Accounting and Finance'* New York.

DIMAGGIO, P OCH W.W. POWEL (1983) *'The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields'* American Sociological Review 48:147-60.

DONALDSSON, G. OCH J.W. LORSCH (1983) *'Decision Making at the Top. The Sharping of Strategic Direction'* New York: Basic Books Inc.

DOW, G.K. (1984) *'Control rights, competitive markets and the labor management debate'* Stencil. Yale University. Department of Economics. Publiceras i Journal of Industrial Economics.

DOWNS, A. (1955) *'Inside bureaucracy'* Boston: Little Brown.

EASTERBROOK, F.H. OCH D.R. FISCHEL (1980) *'The proper role of a target's management in responding to a tender offer'* Harvard Law Review, 94:1161-1204.

ECCLES. R.G. OCH H.C. WHITE (1984) *'Firm and Market Interface of Profit Center Control'* Stencil. Harvard University, Graduate School of Business Administration.

EDGREN. J. RHENMAN, E. OCH P-H. SKÄRVAD (1983) *'Divisionaliseringen och därefter. Erfarenheter av decentraliserad organisation i sju svenska företag'* Stockholm: Management Media.

EDSTRÖM, A. OCH J.R. GALBRAITH. (1978) *'Transfer of Managers as Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations'* Administrative Science Quarterly, 22:1-54.

EIDEM, R. (1987) *'Aktieägande och demokratin. Ägarfrågan från brukssamhälle till kompetens-kapitalism'* Stockholm: Arbetslivscentrum.

EKHOLM, B-G. (1983) *'Styrning och kontroll av divisionaliserade företag, en begreppsmodell för utformning av företagsanpassade system'* Stencil. Svenska Handelshögskolan i Helsingfors nr 113.

ELIASSON, G. et. al. (1986) *'Kunskap, information och tjänster - en studie av svenska* industriföretag' Stockholm: IUI, Liber och Statens Industriverk.

ENCAOUA, D. OCH A. JACQUEMIN. (1982) *'Organizational Efficiency and Monopoly Power: The case of the French Industrial Group'* European Economic Review. 19:25-51.

ERIKSON, L. (1974) *'Koncernredovisningens informationsinnehåll'* Hermods.

EVANS, P.B. (1975) *'Multiple Hierarchies and Organizational Control'* Administrative Science Quarterly 20:250-259.

FAMA, E.F. (1980) *'Agency problems and the theory of the firm'* Journal of Political Economy, 88:288-307.

FAMA, E.F. OCH M.C. JENSEN (1983) *'Separation of ownership and control'* Journal of Law and Economics, 26:301-325.

FAMA, E.F. OCH M.C. JENSEN (1983) *'Agency problems and residual claims'* Journal of Law and Economics, 26:327-49.

FAYOL, H. (1916) *'Administration Industrielle et Geneeral - Prevoyance, Organization, Commandement, Cordination et Controle'* I Bulletin de la Societe de l'Industrie Minerale. [1949. General & Industrial Management. London: Pitman].

FORSBLAD, P. (1980) *'Företagsledare beslutsinflytande. Några försök till identifikation och beskrivning'* Stockholm: EFI/Handelshögskolan i Stockholm - doktorsavhandling.

FRANKO, C.G. (1974) *'The Move Toward Multidivisional Structure in European Organizations'* Administrative Science Quarterly, 493-506.

FURUBOTN. E.G. OCH S. PEJOVICH (1972) *'Property Rights and Economic Theory. A Survey of Recent Literature'* Journal of Economic Literature, 10:1137-62.

GALBRAITH, J.K. (1967) *'The new industrial state'* Boston, Mass.: Houghton-Mittlin.

GERLACH, M. (1985) *'Theories of institutions'* Stencil. Yale University. School of Management.

GIBBS, J. (1965) *'Norms: The problem of definition and classification'* American Journal of Sociology, 5.

GILSON, R.J. OCH R.H. MNOOKIN (1984) *'Sharing among the human capitalists: An economic inquiry into the corporate law firm and how partners split profit'* Stencil. Stanford Law School: nr 16. Sedemera publicerad (1985) i Standford Law Review, 37:313-97.

GLETE, J. (1987) *'Ägande och industriell omvandling'* SNS Förlag.

GOULDNER. A.W. (1961) *'The norm of reciprocity. A preliminary statement'* American Sociological Review, 25:161-79.

HAANAN, M.T., OCH J. FREEMAN (1977) *'The population ecology of organizations'* American Journal of Sociology, 49:149-64.

HEDLUND, G., I. HÄGG, E. HÖRNELL OCH B. RYDEN. (1985) *'Institutionerna som aktieägare. Förvaltare ? Industrialister ? Klippare ?'* Stockholm: Studieförbundet Näringsliv och Samhälle (SNS).

HEFLEBOWER, R.B. (1960) *'Observations on decentralization in Large Enterprises'* Journal of Industrial Economics, 9:7-22.

HERMAN, E.S. (1981) *'Corporate Control, Corporate power'* Cambridge, Mass.: Cambridge University Press.

HERMANSSON, C-H. (1965) *'Monopol och storfinans - de femton familjerna'* Stockholm: Rabén & Sjögrens Förlag.

HINDLEY, B. (1970) *'Separation of ownership and control in the modern corporation'* The Journal of Law and Economics, 70:185-221.

HIRSCHMAN, A.O. (1970) *'Exit, voice and loyalty'* Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

HOFSTEDE, G. (1983) *'The cultural relativity of organizational practices and theories'* Journal of International Business Strategy, Fall:75-90.

HOLL, P. (1975) *'Control Type and Firms Performance'* The Journal of Industrial Economics, 75:257-71.

HOLMBERG, I. (1982) *'Företagsledarskiften i börsföretag; (1945-80)'* Stencil. Stockholm: EFI.

HOLMBERG, I. (1986) *'Företagsledares mandat. Ett koncernledningsuppdrag påbörjas'* Lund: Studentlitteratur/EFI/Handelshögskolan i Stockholm -doktorsavhandling.

HOLMSTROM, B. (1979) *'Moral Hazard and observability'* Bell Journal of Economics, 10:74-91.

HONORE, A. (1961) *'Ownership'* I A. Guest. (Ed.) *'Essays in Jurisprudence. A Collaborative Work.'* London.

HOOPWOOD, A. (1972) *'An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation'*

HOOPWOOD, A. (1973) *'An accounting system and managerial behavior'* Farnborough.

HÄGG, I. (1987) red. *'Att äga stora företag - några ägares erfarenheter'* Stockholm: SNS Förlag.

INDUSTRIDEPARTEMENTET (1986) *'Ömsesidigt aktieägande mellan svenska börsföretag. En kartläggning om s.k. korsvist ägande från Ägarutredningen'* DsI 1986:6.

JAQUES, E. (1956) *'Measurement of responsibility. A study of work, payment and individual capacity'* Boston, Mass.: Harvard University Press.

JENSEN, M.C. (1983) *'Takeover: folklore and science'* Harvard Business Review, Nov-Dec.: 109-21.

JENSEN, M.C. OCH R.S. RUBACK (1983) *'The market for corporate control. The scientific evidence'* Journal of Financial Economic, 11:5-50.

JENSEN, M.C. OCH W.H. MECKLING (1976) *'Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure'* Journal of Financial Economics, 3:305-60.

JENSEN, M.C. OCH W.H. MECKLING (1979) *'Rights and Production Functions: An Application to Labor Managed Firms and Codetermination'* Journal of Business, 52:469-506.

JEPPESEN, H.H. (1960) *'Värderingsproblem i koncernbalanser'* Stockholm: VIII Nordiska revisorskongressen.

JOHNSTON, M. (1986) *'Takeovers. The new Wall Street Worriers'* New York: Arbor House.

JONES, G. J. OCH C.W. HILL, (1988) *'Transaction cost analysis of strategy-structure choice'* Strategic Management Journal, 9:159-172.

KAMERSCHEIN, D.R. (1968) *'The Influcence of Ownership and Control on Profit-rates'* American Economic Review, 58:432-47.

KANIA, J. OCH J. McKEHN (1976) *'Ownership, Control and the Contemporarly Corporation: A General Behaviour Analysis'* Kyklos, 29:272-291.

KAY, N.M. (1982) *'The evolving firm. Strategy and Structure in Industrial Organization'* London: McMillan Press.

KLEIN, B. (1983) *'Contracting costs and residual claims: the separation of ownership and control'* Journal of Law and Economics, 26:301-26.

KLEIN, B., R.G. CRAWFORD OCH A.A. ALCHIAN. (1978) *'Vertical Integration, Appropriate Rents and Competitive Contracting Process'* Journal of Law and Economics, 21:297-326.

Koncentrationsutredningen i Sverige. SOU 1968:7.

KOTTER, J.P. (1982) *'The General Managers'* New York: The Free Press.

LARNER, R.J. (1966) *'Ownership and control of the 200 largest non financial corporations 1929 and 1963'* American Economic Review, 56:777-87.

LARNER, R.J. (1970) *'Management Control and the Large Corporations'* New York.

LARSSON, B. (1983) *'Koncernen som ägarorganisation. En diskussion kring de juridiska och organisatoriska aspekterna'* I Rodhe, K., Sjöstrand, S-E och Larsson, B. Stockholm: FLS-protokoll:3

LARSSON, B. (1983) *'Koncernorganisation. Kontroll och Kompetens. Organisationsformer för koncerner'* Stencil. Stockholm: EFI.

LARSSON, B. (1985) *'Ägarbaserad styrning i koncernorganisation'* Stencil. Stockholm: EFI.

LARSSON, B. (1985) *'Ägareffektivitet och konkurrens'* Stockholm: EFI:s årsbok.

LARSSON, B. OCH D. ANDERSSON (1982) *'Företagens Styrsystem'* Stockholm: Tidens Förlag.

LEAVITT, H. (1986) *'Corporate pathfinders'* New York: Addison-Wesley.

LEBLEBICI, H. (1985) *'Transactions och Organizational Forms: A Re-analysis'* Organizational Studies, 6:97-115.

LEKSELL, L. (1982) *'Headquarter - subsidiary relationships in multidivisional corporations'* Stockholm: Institute of International Business/EFI - doktorsavhandling.

LIEBENSTEIN, H. (1966) *'Allocative Efficiency vs. X-efficiency'* American Economic Review, 56:392-415.

LIEFMANN. R. (1927) *'Kartelle, Konzerne und Trusts'* Stuttgart.

LODIN, S-O. (1973) *'Koncernbeskattning i USA'* Norstedts. Stockholm.

LORSCH, J.W. OCH S.A. ALLEN. (1973) *'Managing Diversity och Interdependence'* Boston, Mass.: Harvard Business School. Division of research.

LUNDBERG, E. (1961) *'Produktivitet och räntabilitet'* Stockholm.

LUNDGREN, A. (1982) *'Företagssstyrelsen, om ledamotskaraktäristika och sammansättnings-karaktäristika i börsbolagsstyrelser'* Stencil. Stockholm: EFI.

LUNDGREN, A. (1986) *'Handlingar och strukturer. En organisationsteoretisk studie av styrelse-arbetets villkor i stora företag'* Stockholm: EFI/Handelshögskolan - doktorsavhandling.

LUNDGREN, K. (1983) *'Transaktionskostnadsansatsen - mot en nationalekonomisk teori för företaget'* I Eidem, R. (Ed.) *'Ekonomisk Demokrati- Löntagarinflytande och ekonomisk organisation'* Stockholm: Arbetslivscentrum.

Löntagarfonderna och kapitaltillväxten. (SOU) 1979:9, (1981):44, (1981):78, (1981):85, (1981):105, (1982):28).

MADSEN, I. (1981) *'Om kvantitative og kvalitative metoders videnskaplighed'* I Broch et. al. *'Kvantiative metoder'* Köpenhamn.

MAINTLAND I., J. BRYSON OCH A. VAN DER VEN (1984) *'Sociologists, economists och opportunism'* Academy of Management Review, 10:59-65.

MANN, H. (1970) *'Assymmetry, Barriers to Entry and Rates of Return in twenty six concentrated industries 1948-1957'* Western Economic Journal, 8:86-97.

MANNE. H.G. (1965) *'Mergers and the market for corporate control'* Journal of Political Economy, 73:110-20.

MARCH, J.G. (1977) *'Bounded rationality, ambiguity and the engineering of choice'* Bell Journal of Economics, 9:587-608.

MARCH, J.G. OCH H.A. SIMON (1958) *'Organizations'* New York: John Wiley & Sons.

MARCHAK, J. (1968) *'Economics of Inquring, Communicating, Deciding'* American Economic Review, May:1-18.

MARRIS, R. (1964) *'The economic theory of managerial capitalism'* New York: The Free Press.

MARRIS, R. OCH D.C. MUELLER (1980) *'The corporation, competition and the invisible hand'* Journal of Economic Litterature, 18:32-63.

MARSCHAK, J. OCH R. RADNER (1972) *'The theory of teams'* New Haven: Yale University Press.

MARSHALL, A. (1948) *'Principles of economics'* New York: McMillan.

MEYER, J.M. OCH B. ROWAN (1977) *'Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Cermonies'* American Journal of Sociology, 83:340-63.

MILENKOWITCH, D. (1971) *'Plan and market in Yogoslavia Economic Thought'* New Haven: Yale University Press.

MINTZBERG, H. (1973) *'The nature of managerial work'* New York: Harper Row.

MINTZBERG, H. (1979) *'The Structuring of Organization'* New York: The Free Press.

MINTZBERG, H. (1983) *'Power in and around organizations'* Englewood, Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

MOE, T. (1984) *'The New Economic of Organization'* American Journal of Political Science: 28:739-77.

MONSEN, R.M., J.S. CHIU OCH D.E. COOLEY (1968) *'The effect of separation of ownership and control on the performance of the large firm'* Quarterly Journal of Economics, 82:435-50.

MOONITZ, M. (1951) *'The entity theory of consolidated statements'* Brooklyn.

MOONITZ, M. OCH L.H. JORDAN (1964) *'Accounting - an analysis of its problems'* New York.

MYERSON, R. (1979) *'Incentive compatibility and the bargaining problem'* Econometrica, 47:61-73.

NATAKANI, I. (1984) *'The economic role of financial corporate grouping'* I Aoki, M. (Ed.) *'The Economic Analysis of the Japanese Firm'* Holland: Elsevier Science Publisher.

NELSON, R.R. OCH S.G. WINTER. (1982) *'An evolutionary theory of economic change'* Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

NORBERT, N. (1948) *'Cybernetics'* London: Wiely.

NORMANN, R. (1976) *'På spaning efter en metodologi'* Stockholm: Siar Dokumentation AB.

NÄSLUND, B OCH B. SELLSTEDT (1977) *'Ökad löntagarmakt. Bakgrund, utveckling och ekonomiska konsekvenser'* Stockholm: Studieförbund Näringsliv och Samhälle. (SNS).

OHLIN, B. (1962) *'Review of Lundbergs Productivity and Profitability'* American Economic Review. Sept.

ORTMARK, A. (1982) *'Skuld och makt'* Stockholm: Wahlström & Widstrand.

OUCHI, W.G. (1977) *'The relationship between organizational structure and organizational control'* Administrative Sicence Quarterly, 22:95-113.

OUCHI, W.G. (1977) Review of *'Markets and hierarchies'* Administrative Science Quarterly, 22:541-44.

OUCHI, W.G. (1978) *'An organizational failure framework'* Stencil. Department of Sociology. Stanford University.

OUCHI, W.G. (1978) *'The Transmission of Control through Organizational Hierarchy'* Academy of Management Journal, 21:173-192.

OUCHI, W.G. (1980) *'A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms'* Management Science, Sept: 833-48.

OUCHI, W.G. (1980) *'Markets, Bureacracies and Clans'* Administrative Science Quarterly, 25:120-42.

OUCHI, W.G. (1984) *'The M-form society'* New York: Addison Wesley.

OUCHI, W.G. OCH A.M. MAGUIRE. (1975) *'Organizational control: two functions'* Administrative Science Quarterly, 20:559-569.

OUCHI, W.G. OCH R.L. PRICE (1978) *'Hierarchies, Clans and Theory Z'* Organizational Dynamics, Autumn: 25-44.

PALMER, J. (1973) *'The profit performance effect of the separation of ownership firm control in large U.S. industrial corporations'* Bell Journal of Economics and Management Studies, 4:293-303.

PANZAR, J. OCH R. WILLIG (1981) *'Economics of scale and economies of scope in multioutput production'* Stencil. Murray Hill: N.J. Bell Laboratories.

PAVAN, R. (1972) *'Strategy and Structure of Italian Enterprise'* Harvard Business School. DBA-dissertation.

PENROSE, E. (1959) *'The Theory of the Growth of the Firm'* New York: John Wiley & Sons.

PERROW, C. (1965) *'Hospitals. Technology, Structure and Goals'* I *'The Handbook of Organization'* March, J.G. (Ed.) Chicago: Rand McNally.

PERROW, C. (1976) *'Control in organization: The Centralized - Decentralized Bureacracy'* Presenterad vid 1976 års årliga konferens inom American Sociological Association. Stony Brook, New York: Stencil, Sociological Department, 9.

PERROW, C. (1977) *'The Bureaucratic Paradox: The Efficient Organization Centralize in Order to Decentralize'* Organizational Dynamics, Spring: 3-15.

PERROW, C. (1986) *'Complex Organization. A Critical Essay'* Third Edition. New York: Random House.

PETERS, T.J. (1978) *'Symbols, patters and settings. An optimistic case for getting things done'* Organizational Dynamics, Autumn: 3-23.

PFEFFER, J. OCH G.R. SALANCIK (1978) *'The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective'* New York: Harper & Row Publishers.

PFEFFER, J.D. (1982) *'Organizations and organization theory'* Boston: Pitman.

PHILIPSSON, D. (1980) *'Kapitalfunktioner och arbetarnas ställning'* Linköping: Studies in Management and Economics. Doktorsavhandling, Linköpings Universitet, 3.

POLANYI, M. (1962) *'Personal knowledge. Toward a Post-Critical Philosophy'* New York: Harper-Row.

POLANYI, M. (1967) *'The Tacit Dimension'* Double Day. Anchor Garden City. New York.

POWEL, W.W. (1985) *'Getting into print. The Decision Making Process in Scholary Publishing'* Chicago: University of Chicago Press.

POWEL, W.W. (1985) *'Neither Markets, nor Hierarchies. The Limits of Organization'* Stencil. Yale University. Law, Economic and Organization Workshop. September.

POWEL, W.W. (1986) *'How the past informs the present: The use and liabilites of organizational memory'* Stencil. University of Sothern California. Conference on *'Communicating and collective memory'*

Proposition om företagsvinstbeskattning 1902.

PUTTERMAN, L. (1984) *'On Some Recent Explanations of Why Capital Hires Labor'* Economic Inquiry 33:171-87.

RADICI, H.K. (1971) *'Control Type, Profitability and Growth in Large Firms: An empirical study'* Economic Journal, September:54-62.

REEVES OCH J. WOODWARD (1970) *'The study of managerial control'* I Woodward, J. (ed.) *'Industrial organizational behavior and control.'* London: Oxford University Press.

RHENMAN, E. (1975) *'Företagsledningens legitimitetskris'* Cambridge, Mass.: SIAR-Stencil.

Riksskatteverkets direktiv 3:1 1963.

ROBERTS, G.S. OCH J.A. VISCIONE (1981) *'Captive finance subsidiaries and the M-form hypothesis'* Bell Journal of Economics, Spring: 285-95.

RODHE, K. (1951) *'Vem bestämmer i de stora aktiebolagen ?'* Föredrag över ämnet *'Maktbildning i de stora aktiebolagen'* vid advokatsamfundets årsmöte den 3 juni 1950.

RODHE, K. (1966) *'Företagskombinationer i Västtysklands nya aktiebolagslag'* Ekonomisk Revy:565

RODHE, K. (1978) *'Aktiebolagsrätt. Enligt 1975 års aktiebolagslag'* Stockholm.

ROWLEY, A. ED. (1974) *'The Barons of European Industry'* London: Croom Helm.

RUMELT, R.P. (1974) *'Strategy, Structure and Economic Performance'* Graduate School of Business. Harvard University.

RUMELT, R.P. (1982) *'Diversification strategy and profitability'* Strategic Management Journal. 3:359-369.

RUSSEL, R. (1985) *'Employee ownership and internal governance'* Journal of Economic Behavior and Organization, 6:217-241.

RYDQVIST, K. (1986) *'The pricing of shares with different voting power and the theory of oceancic games'* Stockholm: EFI/Handelshögskolan i Stockholm - doktorsavhandling.

SCHEIN, E.H. (1968) *'Organizational socialization and the profession of management'* Industrial Management Review, Winter: (1-16).

SCOTT, R. (1973) *'New Industrial State: Old Myths and New Realities'* Harvard Business Review, March/April: 133-48.

SHARPE, W.F. (1964) *'Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium under conditions fo Risk'* Journal of Finance (19:4)25-42.

SIMON, H.A. (1947) *'Administrative behavior'* New York: The Free Press.

SIMON, H.A. (1955) *'Comments by H. A. Simon'* appendix till kap. 2 i Bowen H.R (1975) Ed. *'Business Enterprise as a Subject for Research'*

SIMON, H.A. (1962) *'The architechture of complexity'* Proceedings of the American Philosophical Society, 106:467-82.

SJÖSTRAND, S-E. (1973) *'Företagsorganisation - en taxionomisk ansats'* Stockholm: EFI/Handelshögskolan i Stockholm - doktorsavhandling.

SJÖSTRAND, S-E. (1985) *'Samhällsorganisation. En ansats till en institutionell mikroteori'* Lund: Doxa.

SJÖSTRAND, S-E. (1987) *'Organisationsteori'* Lund: Studentlitteratur.

SMITH, A. (1776/1906) *'An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations'* New York: Modern Library.

SORENSSON, R. (1974) *'The Separation of Ownership and Control and Firm Performance: An Empirical Analysis'* Southern Economic Journal, 40:145-48.

SPENCE, M. (1975) *'The economics of internal organization: an introduction'* Bell Journal of Economics, 6:163-72.

SPENCER, A. (1983) *'On the Edge of the Organization - the Role of the Outside Director'* London: John Wiely and Sons.

STÅHL, I. (1975) *'Ägande och makt i företagen. Ett debattinlägg'* Ekonomisk Debatt, 1:62-74.

STANO M. (1976) *'Monopoly Power, Owner-control and Corporate Performance'* Bell Journal of Economics, X:672-79.

STEER, P. OCH J. CABLE (1978) *'Internal Organization and Profit: An Empirical Analysis of Large U.K. Companies'* Journal of Industrial Economics, 27:13-30.

STEWART, R. (1979) *'Managerial Agendas - Reactive or Proactive ?'* Organizational Dynamics, Autumn: 34-47.

TANNENBAUM, A. (1968) *'Control in organization'* New York: McGraw-Hill.

TEECE, D.J. (1981) *'Internal Organization and Performance: An Emperical analys of the Profitability of Principal Firms'* Journal of Industrial Economics, 30:173-200.

TEECE, D.J. (1982) *'Toward an Economic Theory of the Multiproduct firm'* Journal of Economic Behavior and Organization, 3:39-64.

THANHEISER, H.C. (1972) *'Strategy and Structure of German Enterprise'* Harvard Business School. DBA-dissertation.

THOMPSON, J.D. (1967) *'Organizations in Actions'* New York: McGraw-Hill.

THOMPSON, J.D. (1977) *'Hur organisationer fungerar'* Stockholm: Bokförlaget Prisma.

THONET, P.J. OCH O.H. POENSGEN (1979) *'Managerial control and economic performance in Western Germany'* The Journal of Industrial Economics, Vol. 28, Nr. 1, sida 23-37.

TRICKER, R. (1984) *'Corporate Governance. Practices, procedures and powers in British companies and their boards of directors'* Aldershot: Gower Publishing Company Ltd.

ter WEHN, A. (1965) *'Inledning till företagsekonomin'* Stencil. Göteborg.

VERANEN, J. (1987) 'The Ownership Idea and the Performance of the Firm. A study of the Renweal Processes of the Firm' Doctoral Dissertation. The Helsinki School of Economics and Business Administration.

Verksledningskomittens betänkande. *'Affärsverken och deras företag'* SOU (1985:91).

WALLANDER, J. (1986) *'Mellan skylla och charybdis'* Stockholm: Studieförbund Näringsliv och Samhälle. Kvartalsskrift, 1:3-19.

WARE, R.F. (1975) *'Performance of manager- versus owner-controlled firms in the food and beverage industry'* Quarterly Review of Economics and Business, 12:81-92

WEICK, K.E. (1969/1979) *'The Social Psychology of Organizing'* Readings, Mass.: AddisonWesley.

WEICK, K.E. (1978) *'Educational Organizations as Loosely Coupled Systems'* Administrative Science Quarterly, 21:1-19.

WERIN, L. (1982) *'Ekonomi och rättssystem'* Stockholm: Liber.

WILKINS, A.L. OCH W.G. OUCHI (1983) *'Efficient cultures. Exploring the Relationsship between Culture and Organizational Performance'* Administrative Science Quarterly, 28:468-81.

WILLIAMSON, O.E. (1970) *'Corporate Control and Business behavior'* Englewood, Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

WILLIAMSON, O.E. (1975) *'Markets and Hierarchies. Analysis and antitrust implications'* New York: The Free Press.

WILLIAMSON, O.E. (1979) *'Transaction cost economics. The governance of contractual relations'* Journal of Law and Economics, 22:3-61.

WILLIAMSON, O.E. (1981) *'The Modern Corporation: Orgins, Evolution, Attributes'* Journal of Economic Literature, 19:1548-77.

WILLIAMSON, O.E. (1981) *'The economics of organization: The transaction cost approach'* American Journal of Sociology, 87:548-77.

WILLIAMSON, O.E. (1983) *'Organizational form, residual claimants and corporate control'* Journal of Law and Economics, 26:351-66.

WILLIAMSON, O.E. (1985) *'The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting'* New York: The Free Press.

WILLIAMSON, O.E. OCH N. BHARGAVA (1977) *'Assessing and classifying the internal structure and control apparatus of the modern corporation'* i Cowling, K. *'Market Structure and Corporate Behavior. Analysis of the Firm'*

WILLIAMSON, O.E. OCH W.G. OUCHI (1981) *'The Markets and Hierarchies and Visible Hand Perspectives. The Market and Hierarchy Program of Research: Orgin, Implications, Prospects'* I Joyce, W. och A. Van der Ven (eds.) *'Organizational Design'* New York: Wiley.

WILLIAMSON, O.E., S-E. SJÖSTRAND OCH J. JOHANSSON (1989) *'Perspectives on the economics of organisation. Crafoord Lextures 1'* Institute of Economic Research. Lund University Press.

WOODWARD, J. (1965) *'Industrial organization. Theory and practice'* London: Oxford University Press.

YIN, R.K. (1981) 'The Case Study Crisis. Some Answers' Administrative Science Quarterly. 26:58-65.

ZUCKER, L. (1986) *'On network for evaluation: reputation in economic life'* Stencil. University of California, Los Angeles. Department of sociology.

'Ägande och inflytande i Svenskt näringsliv' (SOU:1988:38).

ÖSTMAN, L. (1977) *'Styrning med redovisningsmått'* Stockholm: EFI.

Index - författare

ABRAHAMSSON, B. (1975) 92
ABRAHAMSSON, B. (1982) 6
ABRAHAMSSON, B. (1987) 80, 102
ALCHIAN, A.A. (1969) 78
ALCHIAN, A.A. (1984) 87
ALCHIAN, A.A. OCH H. DEMSETZ (1972) 79, 80, 81, 83. 86
ALLEN, S.A. (1978) 143
ANDERSSON, D. (1983) 66, 290
ANSOFF, H.I. OCH R.G. BRANDENBERG (1971) 139
AOKI, M. (1984 b) 7
AOKI, M. (1984 a) 64, 235
ARMOR, H.O. OCH D.J. TEECE (1978) 48, 49
ARROW, K. (1985) 267, 268
ASHBY, W.R. (1960) 142
ASPLING, A. (1986) 199
BAIMAN, S. (1982) 82, 267
BAIN, J. (1965) 36
BARNARD, C. (1938/1962) 9
BARNARD, C. (1946) 266
BARNEY J. B. OCH W.G OUCHI (1986) 93, 170
BAUMOL, W.J. (1965) 138
BECKER, L. (1977) 78
BERLE, A.A. OCH G.C. MEANS. (1932) 9, 31
BIERSTEDT, R. (1963) 198
BJURGGREN, P-O. (1986) 42
BONBRIGHT, C. OCH G.C. MEANS (1932) 146
BORGSTRÖM, C. (1970) 270-277
BOTHWELL, J.L. (1980) 37
BOWER, J.L (1970) 200
BOWER, J.L. (1970) 177
BRICKLEY, J.A. OCH L.D. VAN DRUNEN (1986) 51
BROSTRÖM, A. (1982) 78
BURTON, R.M. OCH B. OBEL. (1985) 142
BURTON, R.M. OCH B. OBEL. (1980) 142
BUTLER, R.J. (1981) 170
BUTLER, R.J. (1983) 131
CABLE, J OCH M.J. DIRRHEIMER. (1983) 55
CABLE, J. (1985) 59
CABLE, J. OCH H. YASUKI (1985) 56
CHANDLER, A.D. JR. (1966) 57, 233
CHANDLER, A.D. JR. (1977) 7, 273
CHANDLER, A.D. JR. (1982) 137, 271
CHANNON, D. E. (1971) 54, 242
CHEUNG, S. (1983) 80
CLAESSON, K. (1985) 232
CLARK, R.B. (1970) 85
CLARK, R.C. (1985) 175
COASE, R. (1937) 11
COFFE, J.C. (1984) 100, 103
COHEN. M.D., J.G. MARCH OCH J.P OLSEN (1972) 199
COLLIN, S-O. (1989) 5, 67
COMMONS, J.R. (1934) 11
CONNERY, A. (1966) 233
CROZIER, M. OCH E. FRIEDBERG (1977) 5
CYERT, R.M. OCH J.G. MARCH (1963) 200
DAEMS, H. (1978) 146
DE ALESSI, L. (1983) 34
DEMSETZ, H. OCH J. LEHN (1985) 42
DICKINSON, A.L. (1918) 274
DIMAGGIO, P OCH W.W. POWEL (1983) 266
DONALDSSON, G. OCH J.W. LORSCH (1983) 94
DOW, G.K. (1984) 264

DOWNS, A. (1955) 95
EASTERBROOK, F.H. OCH D.R. FISCHEL (1980) 101
ECCLES. R.G. OCH H.C. WHITE (1984) 95, 96, 268
EDGREN. J. RHENMAN, E. OCH P-H. SKÄRVAD (1983) 11
EDSTRÖM, A. OCH J.R. GALBRAITH. (1978) 205
EIDEM, R. (1987) 10
EKHOLM, B-G. (1983) 172
ELIASSON, G. (1986) 176, 249
ENCAOUA, D. OCH A. JACQUEMIN. (1982) 144, 271, 272
ERIKSON, L. (1974) 274
EVANS, P.B. (1975) 201
FAMA, E.F. (1980) 89, 90, 96, 97
FAMA, E.F. OCH M.C. JENSEN (1983) 42, 90, 97
FAMA, E.F. OCH M.C. JENSEN (1983) 93, 140
FAYOL, H. (1916) 131
FORSBLAD, P. (1980) 83, 131
FRANKO, C.G. (1974) 273
FURUBOTN. E.G. OCH S. PEJOVICH (1972) 77, 78, 81, 89, 99
GALBRAITH, J.K. (1967) 138
GERLACH, M. (1985) 130, 273
GIBBS, J. (1965) 198
GILSON, R.J. OCH R.H. MNOOKIN (1984) 89, 265
GLETE, J. (1987) 10
GOULDNER. A.W. (1961) 169
HAANAN, M.T., OCH J. FREEMAN (1977) 132
HEDLUND, G., I. HÄGG, E. HÖRNELL OCH B. RYDEN. (1985) 20, 235, 237
HEFLEBOWER, R.B. (1960) 168
HERMAN, E.S. (1981) 93
HERMANSSON, C-H. (1965) 10
HINDLEY, B. (1970) 38
HIRSCHMAN, A.O. (1970) 237
HOFSTEDE, G. (1983) 242
HOLL, P. (1975) 39
HOLMBERG, I. (1982) 34
HOLMBERG, I. (1986) 10, 83, 118, 197
HOLMSTROM, B. (1979) 267
HONORE, A. (1961) 78
HOOPWOOD, A. (1972) 203
HOOPWOOD, A. (1973) 203
HÄGG, I. (1987) 3, 6, 46, 66
INDUSTRIDEPARTEMENTET (1986) (Ömsesidigt ägande) 232
JAQUES, . (1956) 249
JENSEN, M.C. (1983) 100
JENSEN, M.C. OCH R.S. RUBACK (1983) 100
JENSEN, M.C. OCH W.H. MECKLING (1979) 264
JENSEN, M.C. OCH W.H. MECKLING (1976) 42, 77, 91, 92
JEPPESEN, H.H. (1960) 276
JOHNSTON, M. (1986) 61
JONES, G. J. OCH C.W. HILL, (1988) 134
KAMERSCHEIN, D.R. (1968) 37
KANIA, J. OCH J. McKEHN (1976) 40
KAY, N.M. (1982) 138, 141
KLEIN, B. (1983) 87
KLEIN, CRAWFORD OCH ALCHIAN (1978) 88
KOTTER, J.P. (1982) 83
LARNER, R.J. (1966) 38
LARNER, R.J. (1970) 38
LARSSON, B. (1983 a) 11, 19, 238, 282
LARSSON, B. (1983 b) 10
LARSSON, B. (1985 a) 19, 34, 272, 285
LARSSON, B. (1985 b) 19
LARSSON, B. OCH D. ANDERSSON (1982) 18
LEAVITT, H. (1986) 249

LEBLEBICI, H. (1985) 133
LEKSELL, L. (1982) 205
LIEBENSTEIN, H. (1966) 34, 115
LIEFMANN. R. (1927) 275
LODIN, S-O. (1973) 270, 274-276
LORSCH, J.W. OCH S.A. ALLEN. (1973) 172
LUNDBERG, E. (1961) 34
LUNDGREN, A. (1982) 34
LUNDGREN, A. (1986) 4, 242
LUNDGREN, K. (1983) 10, 87
MADSEN, I. (1981) 24
MAINTLAND I., J. BRYSON OCH A. VAN DER VEN (1984) 82
MANN, H. (1970) 36
MANNE. H.G. (1965) 9, 98
MARCH, J.G. (1977) 199
MARCH, J.G. OCH H.A. SIMON (1958) 195, 198, 202
MARCHAK, J. (1968) 88
MARRIS, R. (1964) 35, 98
MARRIS, R. OCH D.C. MUELLER (1980) 99
MARSCHAK, J. OCH R. RADNER (1972) 140
MARSHALL, A. (1948) 88
MEYER, J.M. OCH B. ROWAN (1977) 171, 206
MILENKOWITCH, D. (1971) 78
MINTZBERG, H. (1973) 78
MINTZBERG, H. (1983) 196, 199
MOE, T. (1984) 80, 83, 91, 267
MONSEN, CHIU OCH COOLEY (1968) 34
MOONITZ, M. (1951) 6, 276, 277
MOONITZ, M. OCH L.H. JORDAN (1964) 276
MYERSON, R. (1979) 267
NATAKANI, I. (1984) 65
NELSON, R.R. OCH S.G. WINTER. (1982) 86, 132
NORBERT, N. (1948) 131
NORMANN, R. (1976) 21, 25, 169
NÄSLUND, B OCH B. SELLSTEDT (1977) 97
OHLIN, B. (1962) 34
ORTMARK, A. (1982) 128
OUCHI, W.G. (1977) 198, 199, 201, 204, 206
OUCHI, W.G. (1978 a) 200, 201
OUCHI, W.G. (1978 b) 82, 203
OUCHI, W.G. (1980 a) 173, 175
OUCHI, W.G. (1980 b) 8, 80, 82, 132. 171
OUCHI, W.G. (1984) 60, 63. 64, 131, 169, 170
OUCHI, W.G. OCH A.M. MAGUIRE. (1975) 204
OUCHI, W.G. OCH R.L. PRICE (1978) 173
PALMER, J. (1973) 35
PANZAR, J. OCH R. WILLIG (1981) 135
PAVAN, R. (1972) 242
PENROSE, E. (1959) 249
PERROW, C. (1965) 199
PERROW, C. (1976) 196, 202
PERROW, C. (1977) 195, 197
PERROW, C. (1986) 75, 79, 85, 172-175, 195, 196, 268
PETERS, T.J. (1978) 196, 201
PFEFFER, J. OCH G.R. SALANCIK (1978) 132
PFEFFER, J.D. (1982) 45
PHILIPSSON, D. (1980) 93
POLANYI, M. (1962) 176, 249
POLANYI, M. (1967) 176
POWEL, W.W. (1985) 196
POWEL, W.W. (1985) 205, 206
POWEL, W.W. (1986) 249
PUTTERMAN, L. (1984) 264

RADICI, H.K. (1971) 35
REEVES OCH J. WOODWARD (1970) 6
RHENMAN, E. (1975) 131
ROBERTS, G.S. OCH J.A. VISCIONE (1981) 144
RODHE, K. (1951) 4
RODHE, K. (1966) 78
RODHE, K. (1978) 278
ROWLEY, A. (1974) 272
RUMELT, R.P. (1974) 50, 133
RUMELT, R.P. (1982) 133
RUSSEL, R. (1985) 264
RYDQVIST, K. (1986) 116, 233
SCHEIN, E.H. (1968) 205
SCOTT, R. (1973) 138
SHARPE, W.F. (1964) 64
SIMON, H.A. (1947) 9, 195, 197
SIMON, H.A. (1955) 45
SIMON, H.A. (1962) 141
SJÖSTRAND, S-E. (1973) 25, 196, 197
SJÖSTRAND, S-E. (1985) 7, 11, 59, 77-78, 132, 169, 173-175, 197
SJÖSTRAND, S-E. (1987) 169, 174
SMITH, A. (1776/1906) 7, 8, 9
SORENSSON, R. (1974) 38
SOU 1985:91 (Affärsverken och deras företag) 12
SOU:1988:38 (Ägande och inflytande) 117, 235, 278
SPENCE, M. (1975) 171, 271
SPENCER, A. (1983) 84
STÅHL, I. (1975) 77, 85
STANO M. (1976) 36
STEER, P. OCH J. CABLE (1978) 53
STEWART, R. (1979) 197
TANNENBAUM, A. (1968) 6
TEECE, D.J. (1981) 52
TEECE, D.J. (1982) 134, 135, 175
ter WEHN, A. (1965) 274
THANHEISER, H.C. (1972) 242
THOMPSON, J.D. (1967) 7, 9, 98, 130, 134-135, 206
THOMPSON, J.D. (1977) 199
THONET, P.J. OCH O.H. POENSGEN (1979) 41
TRICKER, R. (1984) 131, 144
VERANEN, J. (1987) 32, 45
WALLANDER, J. (1986) 10
WARE, R.F. (1975) 39
WEICK, K.E. (1969/1979) 199
WEICK, K.E. (1978) 206
WERIN, L. (1982) 80
WILKINS, A.L. OCH W.G. OUCHI (1983) 201
WILLIAMSON, O.E. (1970) 48, 98, 130-145, 268
WILLIAMSON, O.E. (1975) 9, 11, 48, 62, 88, 132, 138.139, 144
WILLIAMSON, O.E. (1979) 88, 89
WILLIAMSON, O.E. (1981) 79, 140
WILLIAMSON, O.E. (1981) 88
WILLIAMSON, O.E. (1983) 90
WILLIAMSON, O.E. (1985) 7, 11, 80, 83, 87-88, 92, 98m 101, 136, 144
WILLIAMSON, O.E. OCH N. BHARGAVA (1977) 53, 139, 141, 266, 268
WILLIAMSON, O.E. OCH W.G. OUCHI (1981) 201
WILLIAMSON, SJÖSTRAND OCH JOHANSSON (1989) 18
WOODWARD, J. (1965) 6
YIN, R.K. (1981) 24
ZUCKER, L. (1986) 120
ÖSTMAN, L. (1977) 11, 143, 172, 203

Index -ämnesord

agentkostnader 91
agentrelation 92
aktiebolag 89
aktiebolag - kooperativa 11
aktiebolag - statliga 11
aktiemarknad - amerikansk 235
aktiemarknad - engelsk 235
aktiemarknad - institutionaliserad 239
aktiemarknad - japansk 235
aktiemarknad - västtysk 235
aktiemarknadseffektivtet 2
altruism 7
analys - deskriptiv 27
analys - explorativ 28
auktionsmarknad 145
autonomi - juridisk 144
banker 59, 63
bankholdingbolag 234
beslutsförmåga och risk 91
bolagsstämma 4
budgivning 99
byråkrati 38
decentralisering 267
delstudie 18
divisionalisering 11
divisionsföretag 101
dotterbolag 144
effektivitet - förändrings 51
effektivitet - inre 2
effektivitet - insats 34
effektivitet - överförings 41
effektivitetsförväntning 2
egendomsrättighet 76
entreprenör 7, 45
exit-voice 237
exploatering 95
fallmetoden 25
fallskärmsavtal 98
fokuserare 201
forskningsfråga - ett 47
forskningsfråga - två 58
forskningsläget - analyserade 13
forskningsläget - initiala 13
förebild 164
japanska företag 56, 63
företagsledarmarknad 96
företagsledarmarknad - imperfektion 46
företagspirater 61
förstudie 18
förväntningar - normativa 197
förväntningar - predikativa 197
gränsyta 6
gubernare 131
hand - osynlig 7
hand - synlig 7, 10
handlingar - dolda 267
handlingskontroll 196, 198
handlingslogik 290
handslag 7
holdingbolag 143
horisontproblem 264
hushåll 234
huvudman 92, 262
hypotes - ledning 32
hypotes - M-form 13
hypotes- risk-aversion 37
idiosynkrati 90
immitation 72, 164, 258
industrigrupp 63
informationsbärare 168
informationsgenomslag 140
insider 51
institutionalisering 171
institutionell logik 233
inter-institutionell variation 236
intern ägarroll 10
internationalisering 8
intervjuguide 30
intra-institutionell variation 236
inträdeshinder 35
investeringsbolag 234
kapitalkostnad 64
kedjebeskattning 280
Keiretzu - finansiell 56
Keiretzu - kapital 56
kompetens 176
kompetenstradering 260
kompetensuppbyggnad 194
koncern 270
koncern - ekonomisk 274
koncern - fiskal 279
koncern - legal 277
koncernbidrag 284
koncerndialog 226
koncernlednings kontrolltryck 192
koncernorganisation i börsbolag 285
konglomerat 61
konsumentkooperativ 1, 74
kontroll - av kontrollör 84
kontroll - disciplinär 75
kontrollens form 5
kontrollens innehåll 5
kontrollförlust 201
kontrollkedja 6, 261
kontrollkostnad 136
kontrollmarknad 94
kontrollmekanism 168
kontrollmetod 5, 248
kontrollproblemet - det klassiska 9
kontrollstrategi 195
kontrollsubjekt 248
kontrolltryck 169, 191
kontrollör 79
kritisk massa 98
kunskap 176
kunskap - företagsspecifik 87
kunskapsutveckling 23
kvalitativ ansats 24

kvasi-ränta 88
laganda 86
lagar 225
lagproduktion 79
lånekapital 90
learning by doing 87
ledarskap 196
ledarskapsmarknad 261
ledningsmandat 229
ledningsrykte 228
legitimitet 163
lojalitet 237
löntagarfonder 10
löntagarägande 264
M-form i Sverige 242
M-form 58, 139, 241
makrotema 17, 232
makt 5
mål-medel 199
mål-medel - osäkerhet 147
marknad för företagskontroll 75
mellanhandsinstitutioner 33, 257
meta-ledning 131
mikrotema 17, 244
monitor 79
monopolsträvan 73
monopolstyrka 36
nationella särdrag 58
norm 198
operativ del 139
opportunism - klinisk simulering av 142
organisation - reproduktion av 165
organisationsaktie 280
organisationsform 48, 130
organisationsform - kostnad för 50
organisationsimmitatör 52
organisationsinnovatör 9, 52, 266
osäkerhetsabsorbtion 127
osäkerhetsreduktion 256
outsider 51
aktiemarknad - passiviserad 240
pensionssparbolag 234
personkontroll 86
pilotinnehav 43
praxis 169, 175
premiss 195
pris 169, 171
producentkooperativ 1, 74
profit-center 95
rådgivning - stabers 225
rationalitet 7
reaktiva ägare 253, 259
redovisningssystem 173
referensländer 230
referensram 31
regel 169, 173
regel - internaliserad 175
regel - professionaliserad 175
relationslag 88
relevansprövning 20
residualrättighet 84
resultatkontroll 196, 202
resursspecificitet 259
riskkapitalkostnad 64, 98
riskspecialisering 89
rutinoperation 57
rörelsebolag 233
rösträttsmobilisering 99
samarbete i lag 82
samarbete/konkurrens 148
sekvenser i ägarkontroll 244
sfär - ägare 67
signalfunktion 70
skuldsättningsgrad i Japan 64
slutprodukter 95
smitning 80
social hävstång 95
socialisation 205
status 266
strategi 134
strategisk del 139
styra 6
styrelsesammansättning 51
teknologisk kärna 133
teser om ägande 3
text 173
tidssikt 176
tidssikt - finanskapital 249
tidssikt - kompetenskapital 249
tidsutdräkt 251
tjänsteföretag 265
transaktion 132
tyska företag 41, 59
U-form 137
underförstådd kunskap 176
unikt kapital 88
uppdelningsbarhet 141
urvalskontroll 196, 203
urvalskriterie 15, 28
utvärderingsmarknad 250, 257
verksamhetskärna 192
vertikalt integrerade företag 74
vetande 176
vidareutvecklat forskningsläge 14
vocie-ägande 293
vorstand 55
Wallenbergfamiljen 66
yrkesetik - chefer 97
Zaibatzu 273
ägande - familjesplittring i 45
ägande - legitimitet i 290
ägande - lojalitet 292
ägande - offentligt 78
ägande - typsituationer 254
ägararena 232
ägare - aktiva 253
ägare - reaktiva 255
ägare - hyperaktiva 252
ägare - operativ 1
ägare - proaktiva 252
ägares betydelse 72
ägarfamilj 66

ägargräns i koncern 282
ägarideologi 10
ägarinstitution 14, 59, 69, 71
ägarkomplementariet 2
ägarkoncentration 31
ägarkontraktets struktur 76
ägarpatriarkaler 1
ägarportfölj i koncern 286
ägarrelation 3
ägarroller 70
ägarrättighet 76
ägarspecialisering 70
ägarspridning 9, 31
ägarsubstitut 2
ömsesidighet 82
överföring av handlingskontrol 200
överföring av effektivitetskrav 72
övervakningsstruktur 130, 225, 262

EFI publikationer sedan1986:

Albert, L., Fredriksson, O. Effektivisering av golvbranschen. En studie av struktur och lönsamhet samt några ideer till förändringar. Research report.

Almkvist, B., Företagspåverkan och insatsvilja. Research report

Andersson, B., FoU-verksamhet och resursallokering. Research report

Aspling, A., Företagsdemokrati och MBL.

Bergman, L., Åkerman, J., Förbränning eller återvinning? En samhällsekonomisk analys av olika sätt att behandla hushållsavfall. Research report

Björkegren, D., Företagsledarutbildning - en fallstudie.

Brunsson , N., Politik och ekonomi. En kritik av rationalitet som samhällsföreställning. Doxa Ekonomi.

Brytting, T., Löwstedt, J., Organisationsfrihet, visst finns den!

Davidsson, P., Tillväxt i små företag - en pilotstudie om tillväxtvilja och tillväxtförutsättningar i små företag.

Hammarkvist, K-O., Distribution i förändring - tankar kring informationsteknologi och effektivitet.

Holmberg, I., Företagsledares mandat - ett koncernledningsuppdrag påbörjas. EFI/Studentlitteratur

Hörngren, L., On Monetary Policy and Interest Rate Determination in an Open Economy.

Hörngren, L., Vredin, A., The Foreign Exchange Risk Premium: A review and some evidence from a currency basket system. Research report

Krusell, P., The Demand for Money in Sweden 1970 - 1983. Research report

Lundgren, A., Handlingar och strukturer. En organisationsteoretisk studie av styrelse-arbetets villkor i stora företag.

Löwstedt, J., Automation eller kunskapsproduktion?

Mufindiprojektet, working paper:

Håkansson L., (ed) Planning Processes, Environment and Socio-Economic Impact.

Rombach, B., Rationalisering eller prat. Kommuners anpassning till en stagnerande ekonomi. Doxa Ekonomi

Rydqvist, K., The Pricing of Shares with Different Voting Power and the Theory of Oceanic Games.

Thimrén, C., Imperfectly Competitive Markets for Exhaustible Resources - A Game-Theoretic Approach. Research report

Westlund, A., Törnqvist, B., On the Identification of Time for Structural Changes by Mosumsq and Cusumsq Procedures. Research report

1987

Andersson, T., Ternström, B., Private Foreign Investments and Welfare Effects: A comparative study of five countries in southeast Asia. Research report

Andersson, T., Ternström, B., External Capital and Social Welfare in South-East Asia. Research report

Benndorf, H., Marknadsföringsplanering och samordning mellan företag i industriella system. EFI/MTC

Bergman, L., Mäler, K-G., Ståhl, I., Överlåtelsebara utsläppsrätter. En studie av kolväteutsläpp i Göteborg. Research report

Björkegren, D., Mot en kognitiv organisationsteori. Research report

Claesson, K., Effektiviteten på Stockholms Fondbörs

Davidsson, P. Growth Willingness in Small Firms. Entrepreneurship - and after? Research report

Engshagen, I., Finansiella nyckeltal för koncern versus koncernbolag. En studie om finansiella måltal. Research report

Fredriksson, O., Holmlöv, PG., Julander, C-R., Distribution av varor och tjänster i informationssamhället.

Hagstedt, P., Sponsring - mer än marknadsföring. EFI/MTC

Järnhäll, B., On the Formulation and Estimation of Models of Open Economies. Research report

Kylén, B., Digitalkartans ekonomi. Samhällsekonomiska modeller för strategiska val. Delrapport 2 i "Nordisk Kvantif"

Lundgren, S., Elpriser: Principer och praktik. Research report

Schwarz, B., Hederstierna, A., Socialbidragens utveckling - orsaker eller samvariationer? Research report

Schwartz, E., Begreppet federativ organisation belyst i ett organisationsteoretiskt, juridiskt och empiriskt perpektiv. Research report.

Westlund, A.H. Öhlén, S., Business Cycle Forecasting in Sweden; A problem analysis. Research report

1988

Andréasson, I-M., Costs of Controls on Farmers' Use of Nitrogen. A study applied to Gotland.

Björkegren, D., Från sluten till öppen kunskapsproduktion. Delrapport 3 i forskningsprojektet Lärande och tänkande i organisationer. Research report

Björkegren, D., Från tavistock till Human-relation. Delrapport 4 i forskningsprojektet Lärande och tänkande i organisationer. Research report

Björklund, L., Internationell projektförsäljning. En studie av ad hoc-samverkan mellan företag vid internationella projekt. Research report

Bojö, J., Mäler, K-G., Unemo, L., Economic Analysis of Environmental Consequences of Development Projects. Research report

Brynell, K., Davidsson, P., Det nya småföretagandet? - en empirisk jämförelse mellan små high-tech företag och konventionella småföretag. Research report

Dahlgren, G., Witt, P., Ledning av fusionsförlopp. En analys av bildandet av Ericsson Information Systems AB.

Forsell, A., Från traditionell till modern sparbank. Idé organisation och verksamhet i omvandling. Research report

Hirdman, V., The Stability and the Interest Sensitivity of Swedish Short Term Capital Flows. Research report

Hultén, S., Vad bestämmer de svenska exportmarknadsandelarnas utveckling?

Häckner, J., Biobränslenas konkurrenskraft i ett framtida perspektiv. Research report

Jennergren, P.,Näslund, B., If the Supreme Court had Known Option Theory: A Reconsideration of the Gimo Case. Research report

Jennergren, P., Näslund, B., The Gimo Corporation Revisited: an exercise in Finance Theory. Research report

Jennergren, P., Näslund, B., Valuation of Debt and Equity Through One- and Two-State Contingent Claims Models - with an Application to a Swedish Court Case. Research report

Jonung, L., Laidler, D., Are Perceptions of Inflation Rational? Some Evidence for Sweden. Research report.

Lagerstam, C., Business Intelligence. Teori samt empirisk studie av elektronik- och bioteknikbranschen i Japan. Research report

Liljegren, G., Interdependens och dynamik i långsiktiga kundrelationer. Industriell försäljning i nätverksperspektiv.

Näslund, B., Några synpunkter på börsfallet i oktober 1987. Research report

Olsson, C., The Cost-Effectiveness of Different Strategies Aimed at Reducing the Amount of Sulphur Deposition in Europe. Research report

Philips, Åke, Eldsjälar. En studie av aktörsskap i arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete.

Sellstedt, Bo, Produktionsstrategier. En diskussion med utgångspunkt från litteraturen. Research report.

Skogsvik, K., Prognos av finansiell kris med redovisningsmått. En jämförelse mellan traditionell och inflationsjusterad redovisning.

Wahlund, R., Skatteomläggningen 1983 - 1985. En studie av några konsekvenser. Research report

Wahlund, R., Varför och hur olika svenska hushåll sparar. Research report

Vredin, A., Macroeconomic Policies and the Balance of Payments.

Åkerman, J., Economic Valuation of Risk Reduction: The Case of In-Door Radon. Research report.

1989

Andersson, T., Foreign Direct Investment in Competing Host Countries. A Study of Taxation and Nationalization.

Björkegren, D., Skönhetens uppfinnnare. Research report

Carlsson, A., Estimates of the Costs of Emission control in the Swedish Energy Sector. Research report

Davidsson, P., Continued Entrepreneurship and Small Firm Growth.

Gadde, L-E., Håkansson, H., Öberg, M., Stability and Change in Automobile Distribution. Research report

de Juan, A., Fiscal Attitudes and Behavior. A Study of 16 - 35 years old Swedish citizens.

Jonung, L., The Economics of Private Money. Private Bank Notes in Sweden 1831 - 1902. Research report

Lagerstam, C., Jämförelse av skydd med samlad valuta/aktieoption och skydd med separata aktie- och valutaoptioner samt härledning av optionspriser. Research report

Löwstedt, J., Föreställningar, ny teknik och förändring. Tre organisationsprocesser ur ett kognitivt aktörsperspektiv. Doxa Förlag

Schuster, W., Ägandeformens betydelse för ett företag - en studie av ICA-rörelsen.

Schwartz, B., Företaget som medborgare. Samhällskontakter och reklam som legitimeringsinstrument. Research report

Spets, G., Vägen till nej. Anade och oanade konsekvenser av en OS-satsning. Research report.