

***Interdependens och dynamik
i långsiktiga kundrelationer***

Akademisk avhandling för erhållande av
ekonomie doktorsexamen vid
Handelshögskolan i Stockholm
Stockholm 1988

© EFI och författaren
ISBN 91-7258-260-x
UDK 658.8:658.51
658.841

gotab Stockholm 1988

INTERDEPENDENS OCH DYNAMIK I LÅNGSIKTIGA KUNDRELATIONER

**Industriell försäljning
i ett nätverksperspektiv**

Göran Liljegren



**STOCKHOLM SCHOOL
OF ECONOMICS**

Företal

Under 80-talet har svensk marknadsföringsforskning i hög grad behandlat industriella marknader. Ett synsätt har vuxit fram som betonar marknadsföringens roll när det gäller etablering och långsiktig utveckling av relationer mellan företag. De industriella system i vilka företagen ingår beskrivs enligt detta synsätt som "nätverk" och inte som traditionella "marknader".

Forskningsprogrammet "Marknadsföring för Konkurrenskraft", i vilket föreliggande studie ingår, initierades av Stiftelsen Marknadstekniskt Centrum, MTC, och Ingenjörsvetenskapsakademien, IVA, 1980. Programmet har senare erhållit väsentligt stöd från Styrelsen för Teknisk Utveckling, STU, och andra forskningsstödjande organ. I olika projekt som fortlöpande rapporteras tas en rad problemområden upp som aktualiserats dels av behovet av teoretisk utveckling av marknadsföringsämnet i vidsträckt mening, dels av sådana frågor som bedöms vara betydelsefulla för marknadsföringens praxis och för industrins utveckling. Exempel på ämnen som behandlats i rapporter från forskningsprogrammet är teknisk utveckling inklusive produktutveckling, internationalisering, projektförsäljning, marknadsinvesteringar, planering, personlig försäljning samt "eftermarknadsstrategier". Det är fråga om projekt som i samarbete med MTC bedrivs av forskare knutna till Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm och till IM-Gruppen, Uppsala universitet.

Den studie som här rapporteras behandlar långsiktiga kund-leverantörsrelationer med särskild hänsyn till personlig försäljning. Den har genomförts av civilekonom Göran Liljegren som under arbetet varit knuten till MTC och som forskare till D-sektionen vid Ekonomiska Forskningsinstitutet, Handelshögskolan i Stockholm. Den läggs fram som doktorsavhandling i företagsekonomi. Som brukligt är vid Ekonomiska Forskningsinstitutet har författaren haft full frihet att självständigt utforma projekt- och resultatredovisning.

Vi tackar varmt de två företag, Atlas Copco Svenska Försäljningen och ABV, som givit Göran Liljegren möjlighet att genomföra fallstudien. Vi tackar också Mercuri International som lämnade ett väsentligt finansiellt stöd i studiens inledningsskede.

Stockholm i juli 1988

Lars-Gunnar Mattsson,
Chef för Ekonomiska Forskningsinstitutet
Chef för Sektionen Distributionsekonomi,
Strukturekonomi och Marknadspolitik

Förord

Detta forskningsprojekt betonar de personliga förbindelsernas betydelse i långsiktiga kund-leverantörsrelationer på industriella marknader. På samma sätt har jag som forskare varit beroende av förbindelser både i det egna nätverket och i nätverk utanför forskarsamfundet.

Under forskningsprojektet har jag haft förmånen att vara knuten till Stiftelsen Marknadstekniskt Centrum, MTC. I egenskap av forskare har jag varit knuten till D-sektionen vid Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.

Aven om jag ensam ansvarar för föreliggande rapport är det många människor som bidragit med viktiga synpunkter och stöd för att göra det möjligt. Till dessa vill jag rikta ett stort tack. Några har bidragit med mer än andra:

I första hand vill jag tacka min handledarkommitté. Ett särskilt tack riktas till professor Lars-Gunnar Mattsson, som i egenskap av huvudhandledare, vän och kollega bidragit med viktiga synpunkter och kommentarer men också utgjort ett viktigt stöd för att komma över trösklarna till ett färdigt avhandlingsmanus. Ett stort tack vill jag ge professor Sven-Erik Sjöstrand, som sent kom in i handledarkommittén, men som trots detta både gav synpunkter och stimulerade till fortsatta insatser. Ett stort tack till docent Håkan Håkansson, som sin vana trogen alltid ger värdefulla synpunkter och en förödande konstruktiv kritik.

I detta sammanhang vill jag också rikta ett speciellt tack till docent Karl-Olof Hammarkvist, som i inledningsskedet av projektet i egenskap av föreståndare för MTC, handledare och vän svarade för entusiasm och dagligt stöd.

Jag vill också tacka alla de personer som på något sätt deltagit i den empiriska undersökningen. Utan Er uppriktighet och samarbetsvilja skulle aldrig detta projekt ha varit möjligt.

Ett varmt tack riktas till alla de personer på Atlas Copco och ABV som gav mig möjligheter och fria händer att utveckla mina förbindelser i båda företagen. Till dåvarande VD för Atlas Copco SF, Gunnar Widegren, som hade stor betydelse för förankringen av mitt projekt i företaget och som visade stort intresse och entusiasm. Ett speciellt tack riktas också till Bill Sundberg, Jan-Erik Daniels, Ronald Ericsson och Larsgösta Almgren på Atlas Copco SF. På ABV vill jag rikta ett särskilt tack till Leif Pettersson och Thage Grundström.

Ett stort tack riktas också till kollegor och vänner vid Marknadstekniskt Centrum och D-sektionen vid Handelshögskolan för stimulerande tankeutbyte. Ett särskilt tack riktas till vännen Hans Benndorf för stimulerande, provocativa, gemensamma och tidvis konspiratoriska diskussioner mot det etablerade nätverket.

Ett varmt tack riktas också till vännen Eric Holmberg för stimulerande diskussioner och samarbete i olika utbildningssammanhang. Ett tack riktas också till deltagarna i mina två ERFAGrupper, där jag givits möjligheter att testa mina idéer mot deltagarnas erfarenheter.

Med sedvanligt tålamod och med bibehållet humör svarade Vivi-Anne Enbäck för utskriften och otaliga redigeringar. Tack också Gun Domnik-Meyer och Helena Engström för utskriftshjälp när tiden ibland var knapp.

Ett tack riktas till redaktör Stig Gustafsson som med vant öga språkgranskade och gav goda råd. Ett varmt tack till Philip Deeks som hjälpte mig med den engelska sammanfattningen samt till Marie Martinsson för typografering och tryckerikontakter.

Curt Abrahamsson på Mercuri International tog initiativ till projektet och svarade för det inledande finansiella stödet av detta projekt. MTC har välvilligt gett mig tid att slutföra projektet. Ollie och Elof Ericssons Stiftelse för Vetenskaplig Forskning bidrog till finansieringen av de resor som företagits under arbetet.

Sist men inte minst vill jag rikta det varmaste tacket till min familj. Tack Lotta, Emelie och Julia!

Stockholm i juli 1988

Göran Liljegren

Innehåll

1.0	BAKGRUND, PROBLEMDISKUSSION OCH SYFTE	1
1.1	Marknadsföringslitteraturen	3
1.2	Säljledning, personlig försäljning och säljmannaskap - begrepp, modeller och innebörd	6
1.3	Industriellt inköpsbeteende	13
1.4	Interaktiva ansatser	18
1.5	Några föreställningar från en förstudie	30
1.6	Problemdiskussion	46
1.7	Syfte	48
2.0	FORSKNINGSANSATS	49
2.1	Vetenskapsteoretisk positionering	50
2.2	Metodisk procedur	59
2.2.1	Att välja undersökningsmiljö	63
2.2.2	Att generera data	65
2.2.3	Att tolka	66
2.2.4	Att kontrollera	67
2.3	Undersökningens metodik	69
2.3.1	Val av undersökningsmiljö	69
2.3.2	Datagenereringen	72
2.3.3	Datagenereringens tillförlitlighet	75
2.3.4	Tolkningsakt I	79
2.3.5	Tolkningsakt I:s korrekthet och tillförlitlighet	80
2.3.6	Tolkningsakt II	81
2.3.7	Tolkningsakt II:s trovärdighet och rimlighet	82
2.3.8	Kommunicera resultat	83
2.4	Rapportens fortsatta disposition	84
3.0	REFERENSRAM	85
3.1	Interorganisatoriskt perspektiv	86
3.2	Nätverkssynsättet	96
3.3	Block I, Utbytesprocessen	101
3.4	Block II, Parter i utbytesprocessen	103
3.5	Block III, Nätverket	106
3.6	Block IV, Atmosfären	108
3.7	Block V, Utvärdering	109

RESULTAT I:

<u>DET EMPIRISKA FALLET ATLAS COPCO SF - ABV 1971-1984</u>	113
4.0 EN UNDERHÅLLANDE FAS: ATLAS COPCO-ARMERAD BETONG OCH ATLAS COPCO SF - VÄGFÖRBÄTTRINGAR 1971-1976	115
4.1 Atlas Copco Svenska Försäljningen AB	116
4.2 Balken, Vägförbättringar och Armerad Betong	128
4.3 Atlas Copco - Armerad Betong och Vägförbättringar	138
4.4 Tolkning: Underhållande fasen	145
5.0 EN OSÄKERHETSFAS: ATLAS COPCO SF OCH ABV 1977	149
5.1 Atlas Copco Svenska Försäljningen	150
5.2 Vägförbättringar och Armerad Betong	153
5.3 Atlas Copco och ABV i konflikt	156
5.4 Tolkning: Osäkerhetsfasen	159
6.0 EN NYUPPBYGGNADSFAS: ATLAS COPCO SF OCH ABV 1978-79	161
6.1 Atlas Copco Svenska Försäljningen	162
6.2 ABV	167
6.3 Atlas Copco-ABV nya kontaktytor	171
6.4 Tolkning: Uppbyggnadsfasen	183
7.0 UTVECKLINGSFAS: ATLAS COPCO SF OCH ABV 1979-82	185
7.1 Atlas Copco Svenska Försäljningen	186
7.2 ABV	193
7.3 Atlas Copco-ABV. Flera kritiska händelser	204
7.4 Tolkning: Utvecklingsfasen	290
8.0 UNDERHÅLLANDE FAS: ATLAS COPCO SF - ABV 1982-84	293
8.1 Atlas Copco Svenska Försäljningen	294
8.2 ABV	298
8.3 Relationen Atlas Copco-ABV stabil	302
8.4 Tolkning: Underhållande fasen	323
9.0 EPILOG: ATLAS COPCO-ABV 1984-87	325
9.1 Atlas Copco Svenska Försäljningen	326
9.2 ABV	332

RESULTAT II:

TESER & TEORETISKA IMPLIKATIONER FÖR HANTERINGEN AV ENSKILDA UTBYTESRELATIONER

	339
10.0 KOORDINERING AV FLERA UTBYTESPROCESSER INOM EN UTBYTES- RELATION	341
10.1 Fallet	341
10.2 Teoretiska implikationer	351
11.0 KOORDINERING AV FLERA UTBYTESPROCESSER MED OLIKA KARAKTÄR OCH INRIKTNING INOM EN UTBYTESRELATION, FRÅN KOMPONENTER TILL STORA PROJEKT	357
11.1 Fallet	357
11.2 Teoretiska implikationer	362
12.0 LÅNGSIKTIGHET I ENSKILDA UTBYTESRELATIONER	371
12.1 Fallet	371
12.2 Teoretiska implikationer	374
13.0 EFFEKTIVITET OCH VERKNINGSGRAD I ENSKILDA UTBYTESRELATIONER	383
13.1 Fallet	383
13.2 Teoretiska implikationer	390
14.0 FÖRBINDELSER OCH ÖVRIGA UTBYTESRELATIONERS BETYDELSE I ENSKILDA UTBYTESRELATIONER	397
14.1 Fallet	398
14.2 Teoretiska implikationer	410
15.0 EN NÄTVERKSSYNTES - INTERDEPENDENS OCH DYNAMIK	417
15.1 Interdependens och dynamik - teoretiska implikationer	418
15.2 Resultatens användbarhet	421
15.3 Interdependens och dynamik - praktiska implikationer för industriell försäljning	422
15.4 Slutord och förslag till fortsatt forskning	433
ENGLISH SUMMARY	437
BILAGOR	
1. Rollista i det empiriska fallet	460
2. Källförteckning	475
3. Kritiska händelser Atlas Copco-ABV	480
4. Internationellt anbudsförfarande och kontraktsbestämmelser	493
LITTERATURFÖRTECKNING	501

1 Bakgrund, problemdiskussion och syfte

Försäljaren anses ofta vara den naturliga och i vissa fall den enda länken mellan köpare och säljare på industriella marknader. Den personliga försäljningen utgör normalt en stor kostnad i industriföretagets marknadsföringsbudget. Lönekostnadsutvecklingen under början av 1980-talet medförde att kostnaderna för försäljningen ökade kraftigt i förhållande till intäktsutvecklingen. Verkningsgraden i företagets försäljningsorganisation minskade.

På grund av "makten" i egenskap av en starkt uttalad ensamrätt till kunderna visade försäljarna ofta ett starkt motstånd mot förändringar. Den starka försäljningskultur som utvecklats i många industriföretag har också inneburit att försäljningsavdelningen utgjort en funktion som sent kommit att delta i företagets förändringsprocesser.

Mot bakgrund av ökade försäljnings- och bearbetningskostnader, en förändrad konkurrenssituation som uttryck för bl a en snabb teknisk utveckling och som resultat av en för olika branscher olika genomgripande strukturomvandlingar har intresset för försäljarens roll och uppgifter i industriell marknadsföring ökat.

När jag i början av 1982 inledde detta forskningsprojekt med inriktning på den personliga försäljningens betydelse och försäljarens roll i industriell marknadsföring var det med uppfattningen att den personliga försäljningen var ett eftersatt område. Litteraturen inom personlig försäljning och marknadsföringslitteraturens sätt att behandla personlig försäljning var, som jag uppfattade den, starkt inriktad på försäljningsteknik med checklistorienterade beslutsmodeller.

Existerande teoriers avbildning av verkligheten och de normativa beslutsmodeller man rekommenderade stämde dåligt med den verklighet i försäljningsarbetet jag själv mött i svensk industri, bl a i rollen som företagskonsult och diskussionsledare i MTC:s ERFAgrupper (1).

I den fortsatta framställningen kommer de föreställningar som utvecklades i inledningen av detta projekt att redovisas. Dessa utgör en viktig del i den förförståelse som påverkade avhandlingens inriktning, syfte och avgränsning.

Bakgrundsbeskrivningen är uppdelad i två delar:

1. Den teoretiska som består av en redovisning av den litteratur som påverkar problemdiskussionen. Litteraturen består av teorier och modeller inom marknadsföring, personlig försäljning, industriellt inköpsbeteende och interaktiva ansatser inom marknadsföringen.
2. De normativa föreställningar som utvecklades i en förstudie, Liljegren (1982), som genomfördes i syfte att utveckla den probleminriktade förförståelsen.

Den inledande litteraturgenomgången och konfrontationen mellan befintliga teorier och den verklighet som beskrivs i förstudien leder till ett antal ställningstaganden och avgränsningar av avhandlingsprojektet. De av mig upplevda bristerna i befintlig teori inom personlig försäljning leder till ett ställningstagande att i den fortsatta studien betrakta personlig försäljning i ett nätverksperspektiv som tydligare betonar interaktionen mellan köpare och säljare.

Erfarenheterna från förstudien och mitt eget intresse leder till en avgränsning i problemdiskussionen till att gälla den personliga försäljningens roll och uppgifter i långsiktiga industriella s k

(1) Sedan 1978 har jag varit knuten till Marknadstekniskt Centrum som diskussionsledare i olika ERFA-grupper, dvs grupper för erfarenhetsutbyte mellan människor från näringslivet. 1982 vid detta forskningsprojekts start bildades en grupp med namnet "Säljledning under förändrade villkor", där jag har haft möjlighet att diskutera marknadsföringsproblem med stark anknytning till industriell försäljning.

strategiskt viktiga eller drivande kund-leverantörsrelationer. Denna successiva avgränsning och specificeringen av forskningsfrågan ingår som en del i forskningsprocessen. Delar av den inledande teoretiska genomgången och även delar av förstudien redovisas i bakgrundsbeskrivningen.

1.1 Marknadsföringslitteraturen

Grunden till den inom litteraturen dominerande synen idag på marknader och på marknadsföring kan härledas till Chamberlins (1933) teori om monopolistisk konkurrens. Tidigare hade begreppet "marknad" i den mikroekonomiska teorin förklarats av teorin om perfekt konkurrens och teorin om monopolsituationer. Dessa teorier byggde på två extremsituationer.

Chamberlins teori om monopolistisk konkurrens kom att få stor betydelse och ett stort inflytande över den mikroekonomiska teoriutvecklingen. Monopolistisk konkurrens definierades under antagande om "differentiations of products", där utgångspunkten var att företagens erbjudanden inte var homogena och därmed inte helt substituerbara med andra produkter. Avgörande för bedömningen av en produkts differentiering var om köparen upplevde verkliga eller emotionella skillnader mellan olika produkter och som ledde köparen till en viss preferens, menade Chamberlin. Varje differentiering av produkter som gav anledning till köparpreferenser utgjorde en monopolistisk eller heterogen marknad. Varje företag hade därmed en form av monopol (1).

Ett företag som verkade på en marknad med monopolistisk konkurrens kunde, enligt Chamberlin, påverka sin försäljning på tre sätt: Man kunde 1) förändra priset, 2) förändra produktens karaktär och innehåll, 3) förändra företagets reklam- och försäljningsinsats.

(1) Tankegången har många likheter med begreppet segmentering som uttryck för en uppdelning av olika kunders specifika behov.

Arne Rasmussen (1955) utvecklade i sin pris- och parameterteori en syntes av företagets "afsaetningsfunktioner" baserat på bl a Chamberlins teori om monopolistisk konkurrens. I sin syntes utgick Rasmussen från antagandet att en stor del av behovsvarianterna hos köparna kunde påverkas av "virksomhedernas handlingsparametre". Rasmussen (1) uppdelade, under antagande om heterogenitet på marknaden, Chamberlins parametrar pris, produkt och promotion i två grupper, dels grundparametrar, dels kontaktparametrar (2).

Wroe Alderson (1957) redovisade en grundläggande teori om "marketing behavior". Alderson utvecklade en "functionalist approach", som byggde på en rivalitet inom och mellan olika beteendesystem i sökandet efter "the differentiated advantage" (3), som uttryck för konkurrens. Wroe Alderson uttryckte marknadsföringen som ett utbyte mellan utbud och efterfrågan och där fyra sorteringsmekanismer användes för att åstadkomma "the economics".

"The process of exchange in the market place are directed toward matching up segments of supply and demand to provide the best fit."

(1957:102)

Rasmussens (1955) parameterteori och Aldersons (1957) "functionalist approach" fick stor betydelse för den marknadsteori som i Amerika kom att gå under namnet "the marketing mix" i McCarthy (1960) och som

-
- (1) Denna uppdelning skedde i en omarbetad utgåva (1972). Andra studier som hade betydelse för Rasmussens marknadsföringsteori i de senare utgåvan var K-E Wärneryd (1957), Kjaer Hansen (1945, 1965), Gösta Mickwitz (1959), Wroe Alderson (1957, 1965) och Sören Heede (1968).
 - (2) Till grundparametrarna hänförde Rasmussen produktens tekniska och psykiska prestanda (fysiske gestand), kvalitet (imatrielle ydelse), vilket utgjorde grunden i transaktionen. Till detta tillkom Sortiment, Emballage, Service, Geografisk lokalisering (Beliggenhed), Priset som uttryck för produkternas bytesvärde i pengar samt Distributionskanaler. Kontaktparametrarna uppdelades i reklam eller den opersonliga kommunikationen samt det personliga försäljningsarbetet.
 - (3) Funktionalistansatsen och "the differentiated advantage" bygger på Chamberlin (1933). Denna ansats överensstämmer med Rasmussens (1955) parameterteori. Flera av tankarna i Alderson (1957) återfinns i Alderson & Cox (1948), där man betonade betydelsen av en enhetlig marknadsteori.

senare fick stor genomslagskraft i den läroboksinriktade marknadsföringslitteraturen, t ex Kotler (1968).

Kotler (1980) betraktar den personliga försäljningen som en insatsvariabel i konkurrensparametern promotion vid sidan av produkt, pris och distribution (1). Detta synsätt, som dominerat den existerande marknadsföringslitteraturen och som därmed påverkat synen på det praktiska marknadsföringsarbetet under ett par decennier, har sitt ursprung i amerikansk konsumentmarknadsföring. Synsättet går, som redan tidigare nämnts, ofta under namnet "the marketing-mix" eller konkurrensmedelssynsättet, där redan namnet antyder ett teknikorienterat synsätt. Det finns ett antal marknadssituationer som skall "matchas" med rätt marknadsaktiviteter.

Marknadsföring kan enligt detta synsätt ses som ett optimeringsproblem, där marknadsförarens uppgift är att hitta den rätta "mixen" av konkurrensmedel. Synsättet bygger på ett stimulus-respons- eller stimulus-organism-respons-tänkande, där det marknadsförande företaget betraktas som en oberoende enhet vilken agerar gentemot en passiv marknad bestående av många av varandra oberoende kunder. Varje enskild kund blir med detta synsätt ointressant eftersom intresset fokuseras på kundernas genomsnittsbeteende. I grunden utgår detta synsätt från att marknaden består av alla faktiska och potentiella köpare av en produkt och att marknadsföringen utgör mänskliga aktiviteter som är riktade mot att tillfredsställa marknadens "needs" och "wants".

Marknadsföringens ledning (marketing management) innefattar analys, planering, genomförande och kontroll av de program och åtgärder, som syftar till att utveckla, bygga upp och hantera ömsesidiga utbyten och relationer med marknaden i syfte att uppfylla organisationens mål.

-
- (1) Kotler (1980). Till säljarens uppgift hör enligt Kotler: "Att söka upp "prospects" (nya kunder), kommunicera med etablerade kunder kring företagets produkter och tjänster, genomföra säljsamtal och nå avslut, ge kunderna teknisk service och assistans, insamla information kring kunder och konkurrenter och att allokera företagets resursinsatser på de lönsammaste delarna av marknaden".

Detta synsätt, "the marketing concept", skall enligt Kotler (1980) inte förväxlas med tidigare synsätt som styrt producenternas utbytesaktiviteter mot marknaden (1). Trots utvecklingen av marknadsföringsbegreppet (2) under 1970- och 1980-talet som ett uttryck för marknadens, enskilda kunders (både industrikunder och konsumenter) och samhällets ökade inflytande över producerande och marknadsförande företags agerande har delvis synen på marknadsföring som ett optimeringsproblem kvarstått.

1.2 Säljledning, personlig försäljning och säljmannaskap - begrepp, modeller och innebörd

Säljledning (3) fokuserar på försäljningsarbetet med utgångspunkt från den person som, oberoende av befattning, har en arbetsledande roll över försäljarna (4). I detta arbete utgör försäljningsprocessen en viktig utgångspunkt som uttryck för köparnas beteende och därmed för hur försäljaren skall bete sig för att utföra sina uppgifter. I litteraturen förekommer ett stort antal modeller baserade både på praktiska erfarenheter och på resultat av vetenskapligt arbete.

Försäljningslitteraturen kan enligt min uppfattning klassificeras i tre kategorier:

Kategori I representeras av den normativa, praktikerinriktade litteraturen där ofta erkänt duktiga försäljare eller konsulter skriver av sig sina egna erfarenheter och råd utan någon eller mycket få

-
- (1) Kotler (1980) nämner tre synsätt som uttryck för den historiska utvecklingen inom marknadsföringen: "The production concept", "The product concept" och "the Selling concept".
 - (2) Se t e x Dholakia & Arndt (red) (1985) i "Research in marketing: Changing the course of Marketing: Alternative Paradigms for widening marketing Theory" där olika paradigmer för marknadsföringen diskuteras. Se även Arndt (1978, 1985).
 - (3) Säljledning används genomgående som översättning av begreppet sales management.
 - (4) Säljledare utgör en funktion som förekommer i industrin och där befattningshavare som försäljningschef, marknadschef, säljchef kan utföra de säljledande uppgifterna.

litteraturreferenser (1).

Kategori II representeras av den läroboksrinriktade litteraturen. Ofta är den heltäckande och utgår från olika synsätt eller skolbildningar och som löpande refererar till beteendevetenskapliga forskningsresultat (2). Denna kategori utgör ofta en spegelbild av "the marketing-mix"-synsättet där planering, styrning och kontroll av försäljaren fokuseras.

Kategori III representeras av vetenskapliga undersökningar, forskningsansatser och artiklar inom något av de områden som specificeras av försäljningslitteraturen. En vanlig klassificering är:

- 1) Rekrytering och urval av försäljare.
- 2) Beslutsmodeller för försäljningsinsats, antal säljbesök etc.
- 3) Beslutsmodeller för bestämning av försäljningsdistrikt, kvoter och resultat.
- 4) Beslutsmodeller för bestämning av antalet försäljare.
- 5) Beslutsmodeller för budgetering och redovisning samt motivation och kompensering av försäljare.

Inom denna kategori förekommer också kritik av och nytänkande inom industriell försäljning (3).

Den normativa litteraturen har haft stor betydelse för utvecklingen av och synen på personlig försäljning. Den är mångfasetterad och bygger ofta på författarens personliga erfarenhet. Denna litteratur

-
- (1) Mouton & Blake (1972), Goldman (1979), Selin (1979, 1983), Stumm (1981), Massimino (1981), Kinder, Kinder & Staubach (1981), Johnson & Wilson (1984), Brodin & Josefsson (1984), Baude & Paulsson (1984), Johnsen & Storm (1984), Silfving (1985), Miller, Jeiman & Tuleja (1985), Holmberg (1987), Toft (1987).
 - (2) Wortruba & Olsen, red. (1971), Stanton, Buskirk (1974), Young & Mondy (1978), Peterson (1978), Still, Cundiff & Govoni (1981), Lambert (1981), Anderson (1981), Webster (1983), Allen, Spohn & Wilson (1984), Churchill, Ford & Walker (1983).
 - (3) Kritik mot den traditionella synen på försäljning har framförts av bl a Dawson (1970), Spiro, Perreault & Reynolds (1977).

saknar ofta referenser. Författarna är ofta påverkade av den amerikanska teoribildning och synen på marknadsföring och försäljning som tidigare redovisats.

De vetenskapliga ansatserna och undersökningarna återkommer jag till efter det att begrepp, modeller och dess innebörd enligt försäljningslitteraturen redovisats. Dessa modeller har om inte styrt så i alla fall påverkat inriktningen i tidigare forskning kring personlig försäljning.

Innebörden av begreppet "säljledning" har gradvis förändrats och genomgått delvis samma utveckling som "the marketing concept". Enligt min uppfattning har förändringen inom försäljningsområdet skett med en viss eftersläpning jämfört med utvecklingen av marknadsföringsbegreppet, dels på grund av en svag koppling till den akademiska världen, dels på grund av en yrkesinriktad betoning. Försäljningslitteraturen har t ex länge haft en stark anknytning till "the selling concept" (1).

Säljledning som begrepp användes tidigare uteslutande som en synonym för styrning och kontroll av försäljarna (ett internt styr- och ledningsproblem). Säljledning som begrepp kom under 1970-talet att innefatta även andra typer av marknadsföringsaktiviteter som reklam, sales promotion, marknadsundersökningar etc. Säljledning kom därmed att innefatta aktiviteter och uppgifterna som ingick i "the marketing management". American Marketing Association gav därför i slutet av 1960-talet begreppet säljledning en snävare innebörd:

"The planning, direction and control of personal selling, including recruiting, selecting, equipping, assigning, routing, supervising, paying and motivating these tasks apply to the personal sales force".

Still, Cundiff & Giovoni (1981:20)

-
- (1) "The selling concept" utgår enligt Kotler (1980) från att:
 "Consumers will either not buy or not buy enough of the organizations products unless the organization makes a substantial effort to stimulate their interest in its products (s 29), produkter säljs, dom köps inte.

Den snävare definitionen gjorde säljledning synonymt med "säljarstyrning" (sales-force management). Definitionsförändringen fick i praktiken inte någon genomslagskraft där försäljningen utgör en integrerad del i företagets marknadsföring.

"Modern sales executives are professionals. They plan, build and maintain an effective and efficient organization, and design and utilize appropriate control procedures. The professional approach requires careful analysis of market situations, intelligent setting of personal selling objectives, choice of appropriate sales policies, and formulation of personal selling strategy.

It also calls for skillful applications of the principles of organization to the conduct of sales operations: finally, the professional approach is characterized by an ability to install, operate and use control procedures appropriate to the firm's situation and its objectives. Executives capable of applying the professional approach to sales management are very much in demand today".

Still, Cundiff & Giovoni (1981:3)

Säljledningens mål är enligt litteraturen att uppnå tillräckliga säljvolymmer, med tillräcklig vinst och med fortsatt tillväxt. Tre mål som företag på stagnerande marknader under 1980-talet tvingats acceptera som ouppnåeliga.

Begreppen "sales management", "personal selling" och "salesmanship" anknyter till varandra på följande sätt:

"Sales management manages the personal selling effort, which, in turn, is implemented largely through salesmanship. In managing the personal-selling effort, the sales executive must understand the many activities comprising the sales person's job (including salesmanship), know the kinds of problems sales personnel meet (including many in salesmanship), and be prepared to suggest solutions (including ways to handle problems in salesmanship)".

Still, Cundiff & Giovoni (1981:20)

Personlig försäljning utgör ett bredare begrepp än säljmannaskap. Det senare används ofta synonymt med "selling skills", vilket kan över sättas med försäljningsfärdighet eller affärsmannaskap.

"Personal selling along with other key marketing element such as pricing, advertising, product development and research, marketing channels, and physical distribution, is a means for implementing marketing programs."

Still, Cundiff & Giovoni (1981:20)

Därmed bekräftas en vanlig grundsyn, där den personliga försäljningen utgör ett konkurrensmedel i "the marketing-mix" (1). Säljmannskapet är en aspekt av den personliga försäljningen som anspelar på färdigheten hos en försäljare att övertyga (persuasion).

"Salesmanship is the art of successfully persuading prospects or customers to buy products or services from which they can derive suitable benefits, thereby increasing their total satisfactions."

Shapiro (1973:17)

Det är inom säljmannskapet som man kan se en utveckling i litteraturen från ett synsätt där övertygandet av "prospects" och kunder tidigare skulle ske genom säljarens ensidiga påtryckning till ett säljmannskap som bygger på att försäljaren också lyssnar på kunden.

Ett uttryck för denna utveckling återfinns i bl a Still, Cundiff & Giovoni (1981)

"... an approach to creating long term, mutually beneficial sales relationships with major customers by helping them improve their profit through the use of the sales person's products and services"

(1981:21)

Denna utveckling kan sägas avspegla vad som beskrivs inom marknadsföringslitteraturen och som visar att beroendet mellan köpare och säljare förändrats och att försäljningsarbetet differentierats.

(1) Här åsyftas ett av de fyra P:na nämligen "Promotion" vilket enligt Kotler (1980) innehåller personlig försäljning, reklam, sales promotion etc.

Olika försäljningsroller och uppgifter diskuteras i olika marknads-situationer från att enbart leverera produkten (delivery man) till avancerad försäljning av industriprojekt (1).

En klassificering av försäljningslitteraturen kan ske efter vilka antaganden om marknadens betingelser som modellerna utgår från. Inom försäljningslitteraturen begränsar man dessa till antaganden om försäljningsprocessen, e.g. "the theory of selling". Här har jag iakttagit två skolbildningar. Dels de som hävdar, med samma stöd som i marknadsföringslitteraturen, att försäljning är en vetenskap baserad på resultat av vetenskapliga undersökningar av försäljningsprocessen (2). Dels de som hävdar att det är ett hantverk som endast kan utvecklas genom erfarenhet (3). En övervägande del av litteraturen har sysslat med frågorna "what to do" och "how to do it" snarare än att söka svar på frågan "why"?

Den forskning som skett kring försäljning är ofta baserad på köparens beteende (konsument- eller industriellt inköpsbeteende). Som uttryck för inköpsbeteendet har man sedan utvecklat modeller för försäljarens önskvärda beteende. Forskningen inom industriellt inköpsbeteende har näst stor betydelse för utvecklingen av "the theory of selling".

-
- (1) Kotler (1980) anger försäljarens grunduppgift vara: "Prospecting", kommunikation, försäljning, service, informationsinsamling och allokering. Mixen av uppgifter varierar för olika typ av försäljning. Liknande indelningar förekommer i t ex Still, Cundiff & Giovoni (1981), Anderson (1984) m fl. Ofta som uttryck för den interna befattning t ex ordermottagare, försäljningsingenjör, konsulent, konsult etc.
 - (2) De modeller som finns över försäljningsprocessen bygger ofta på stimulus-respons modeller utvecklade inom konsumentbeteende. I början av 1970-talet utvecklades flera komplexa modeller över industriellt inköpsbeteende t ex Webster & Wind (1972a), Sheth (1973) som fick betydelse för utvecklingen av modellen för den industriella försäljningsprocessen t ex i Spiro, Perreault och Reynold (1976).
 - (3) Hit kan den typen av normativa litteratur som refererades till kategori I hänföras, t ex Stum (1981) m fl.

Det är framför allt fyra modeller som nämns i försäljningslitteraturen och som var och en med olika utgångspunkter syftar till att identifiera och förklara olika påverkansfaktorer. Samtliga är säljorienterade även om köparens beteende utgör utgångspunkten i två av modellerna, nämligen i AIDA (1) och "right set of circumstances".

I den tredje modellen, "the buying formula" (2), har en klarare köparinriktning betonats och i den fjärde, "the behavioural equation" (3), betonas köparens beslutsprocess men hänsyn tas också till säljarens påverkan. Ingen av modellerna betonar interaktionen mellan köpare och säljare.

Dessa fyra modeller bidrog var och en och tillsammans till den kunskapsbas som fanns om försäljningsprocessen och som i slutet av 1970-talet förekom i litteraturen. Under samma period presenterades flera forskningsansatser inom industriell marknadsföring, som kom att betona interaktionen mellan köpare och säljare. Dessa återkommer jag till i 1.4 Interaktiva ansatser.

Genomgående är att litteraturen, både den normativa (kategori 1) och den akademiskt inriktade försäljningslitteraturen (kategori 2), baserar sina modeller på någon eller en blandning av dessa teorier. Även de empiriska undersökningar som identifierats kring studier av försäljningsprocessen (kategori 3) testat och utvecklat dessa teorier.

Den forskning som bedrivits inom personlig försäljning kan sägas ha haft tre olika inriktningar eller baser.

- * Den första basen utgör den beteendecinriktade som fokuserar på försäljningsprocessen med en stark påverkan av motsvarande forskning inom industriellt inköpsbeteende.

(1) Efter James (1908) Psychology. Exempel på litteratur som använder AIDA är Goldman (1979).
 (2) Se t ex A Tipper m fl (1915), Charters (1922), Strong (1938).
 (3) Howard (1963), senare tillsammans med Sheth i Moyer (1967).

- * Den andra basen utgör den empiriskt inriktade forskningen baserad på existerande teoribildning, beslutsmodeller och klassificeringar av den personliga försäljningen.
- * Den tredje basen utgör forskning med helt eller delvis nya ansatser som starkt kritiserar den rådande teoribildningen och modellerna under slutet av 1970-talet.

För en redovisning av litteraturen och forskningsansatser inom industriellt inköpsbeteende hänvisas till nästa punkt.

För en redovisning av senare ansatser inom industriellt inköpsbeteende och industriell marknadsföring hänvisas till 1.4 Interaktiva ansatser.

1.3 Industriellt inköpsbeteende

Industriellt inköpsbeteende (1) utgör ingen enhetlig forskningsdisciplin. Förutom att den personliga försäljningen utnyttjat modeller över inköpsbeteende i sina beslutsmodeller har en lång rad forskningsdiscipliner med olika ansatser och perspektiv intresserat sig för industriellt inköp (2). Flera forskare från olika vetenskapsdiscipliner visade under slutet av 1960- och i början av 1970-talet ett ökat intresse för industriellt inköp.

Ett motsvarande intresse fanns också för att utveckla ett industriellt marknadsföringsbegrepp baserat på kunskap om industriellt inköpsbeteende.

-
- (1) Industriellt inköpsbeteende motsvaras av eng. "organizational buying behavior". "Industrial buying behavior" används synonymt under slutet av 1970-talet. Jag tolkar det som en inmutning av disciplinen ur ett marknadsföringsperspektiv. Under 1960-talet förekom begreppet "Purchasing" - inköp.
 - (2) Nationalekonomin, organisationsteoretiska, sociologiska, social-psykologiska ansatser förekommer liksom normativa discipliner inom inköp, materialstyrning, marknadsföring och personlig försäljning.

Denna utveckling skedde mot bakgrund av den kritik som riktades mot de teorier inom konsumentbeteende som var förhärskande inom marknadsföringslitteraturen och som ansågs förklara även inköp i industriella miljöer.

Under 1970-talet utvecklades en rad komplexa modeller över industriellt inköpsbeteende, t ex Webster & Wind (1972 a, b) och Sheth (1973), som fick stor genomslagskraft och under flera år sysselsatte många forskare med att operationalisera och tillämpa dessa modeller (1).

Under slutet av 1970-talet presenterades flera forskningsansatser som byggde på att interaktionen mellan köparen och säljaren fokuserades. De interaktiva ansatserna innebar att den personliga försäljningen och industriellt inköp mycket tydligare framstod som "samma sak" men med olika perspektiv. De interaktiva ansatserna inom industriellt inköp och personlig försäljning redovisas i 1.4 Interaktiva ansatser. Under industriellt inköpsbeteende redovisas huvudlinjerna i teoriutvecklingen fram till slutet av 1970-talet.

En tidig ansats för att förstå industriellt inköpsbeteende föreslogs av Cyert et al (1956). Tidigare hade beslutsteorier inom inköp präglats av mikroekonomiska antaganden om att inköp var en rationell process där lägsta pris valdes. Cyert menade, med hänvisning till resultaten av en deltagande studie i elektronikbranschen, att vissa inköp som återkom uppvisade rutiner och återkommande mönster i olika stadier av beslutsprocessen. Cyert klassificerade industriella inköpsituationer från "non-programmed" till "highly programmed".

Cyert lade därmed grunden till två klassificeringsbegrepp som kom att få central betydelse inom industriellt inköp: nämligen begreppet inköpsprocess och klassificeringen av inköpsbeslut.

(1) Se t ex Cardozo & Cagley (1971), Ozanne & Churchill (1971), Wilson (1971), Wind & Webster (1972 a, b), Hunt & Papas (1972), Banville & Dornoff (1973), Lehmann & O'Shaughnessy (1974).

Någon genomslagskraft fick dessa begrepp inte förrän 1965, då Webster publicerade en för industriellt inköps utveckling viktig artikel under rubriken "Modelling the Industrial Buying Process". Den processmodell Webster (1965) utvecklade innehöll fyra faser (1).

Robinson, Faris och Wind (1967) utvidgade Websters fyra faser till en modell som innehöll åtta faser. De kombinerade denna processmodell med en klassificering av inköpsbeslut i tre diskreta klasser, "new task", "modified rebuy" och "straight rebuy", vilket gjorde den till en tvådimensionell modell över industriellt inköpsbeteende. Modellen fick stor genomslagskraft under beteckningen BUYGRID.

Både Websters (1965) och Robinson, Faris och Winds (1967) modeller karakteriserades av att ha utvecklats utan hänsyn tagen till produktkarakteristik och med utgångspunkt från ett renodlat inköpsperspektiv. Båda modellerna fick stor genomslagskraft i de då respekterade inköpshandböckerna (2).

Ozanne & Churchill (1968) presenterade en modell över industriellt inköpsbeteende ur ett marknadsföringsperspektiv. Modellen utgjorde en kommunikationsorienterad "hierarchy of effects"-modell efter Rogers (1962) klassiska diffusionsteori (3).

Under denna period utvecklades flera klassificeringar av industriellt inköp (4).

-
- (1) Websters (1965) fyra faser var: "Problem recognition", "organizational assignment of buying responsibility and authority", "search procedures for identifying product offerings and for establishing selection criteria" and "choice procedures for evaluating and selecting among alternatives".
 - (2) Kända handböcker i inköp var Ammer (1974), England & Leenders (1975), Westing, Fine och Zenz (1976). Modellerna fick också en viss genomslagskraft inom den personliga försäljningen.
 - (3) Ozanne & Churchills (1968) modell innehöll följande faser: 1) Awareness, 2) Interest, 3) Evaluation, 4) Trial och 5) Adoption.
 - (4) Sheth (1977) nämner Howards (1963) paradigm bestående av "extensive", "limited" och "routinized" inköpsbeteende. Hillier (1972) utvecklade en fyra-stegs process över uppgifter vid inköpsbesluten: "Precipitating decisions", "product decisions", "supplier decisions" och "commitment procurement decisions".

Yoram Wind utvecklade i Robinson, Faris och Wind (1967) en generell modell över olika bestämningsfaktorer (determinants) vid industriellt inköp. Bestämningsfaktorerna grupperades i fem kategorier: omgivningsvariabler, organisationsvariabler, individrelaterade variabler, interpersonliga variabler och informationskällor.

En milstolpe inom industriellt inköpsbeteende utgjorde Webster & Winds (1972) bok "Organizational Buying Behavior". I en "general model based on buying determinants" samlade man en stor del av den kunskapsbildning som utvecklats inom denna fortfarande unga och splittrade disciplin.

Webster & Wind (1972 b) definierade industriellt inköp som en beslutsprocess över tiden, som involverade många människor, men där fortfarande besluten, att bestämma behov, att identifiera leverantörer, att utvärdera och välja leverantör följde någon form av inköpsrationalitet. Man kan också lägga märke till en starkare positionering av industriellt inköpsbeteende i "the marketing concept".

Vidare skiljde Webster & Wind mellan "task"-orienterade och "non-task"-orienterade och komplexa modeller (1) som uttryck för en klassificering av den då befintliga teoribildningen.

Webster och Wind sammanförde dessa tre typer av modeller till en syn över industriellt inköpsbeteende. Modellen uttrycktes som en funktion av individkaraktistika, interpersonliga karaktistika, organisationsfaktorer och omgivningsfaktorer. Informationskällor (kommunikationen) kom således att ligga utanför själva modellen.

(1) Med "task"-orienterade modeller avsåg Webster & Wind (1972b) modeller som koncentrerar sig på uppgiftsvariabler, t ex "the minimum price"-modellen, "lowest total cost"-modellen etc.
 Med "non-task"-orienterade modeller avses modeller som behandlar individen. Hit hänfördes t ex "the self-aggrandizement"-modellen, "the echo-enhancement"-modellen etc.
 Med komplexa modeller avsågs modeller som innehöll flera än ett set av variabler och som påverkade inköpsbeteendet. T ex "the decision process"-modellen etc.

Inom gruppen interpersonliga karakteristika utvecklade Webster & Wind ett antal roller i s k "buying-centers" (1).

Sheth (1973) utvecklade den kanske mest komplexa modellen över industriellt inköpsbeteende som då och kanske någonsin utvecklats. Den innehöll olika inköpsklasser, inköpsformer, bestämningsfaktorer och informationskällor.

Denna modell utmärks av fyra förhållanden.

- 1) Inflytandet från olika informationskällor på inköpsgruppen och förväntningar på den enskilde individen.
- 2) Begreppet "perceived risk".
- 3) Betoningen på tidsdimensionen.
- 4) Vikten av lösningar på konflikter vid gemensamma inköpsbeslut.

Både Webster & Winds (1972b) och Sheths (1973) modeller utgjorde komplexa modeller som begreppsmässigt avbildade industriella inköpsprocesser. Gemensamt för modellerna var att de inte utvecklats från empiriska undersökningar utan utgjorde synteser av flera modeller, utvecklade genom ett logiskt/deduktivt resonemang.

Flera försök gjordes att empiriskt testa modellerna utan någon större framgång. Modellerna ansågs helt enkelt vara för komplexa. Modellerna utgjorde däremot en identifiering och klassificering av vilka variabler som kunde påverka inköpsbesluten men uttryckte ingenting om hur de inbördes var relaterade. Även om de generella modellerna utvecklades i någon form av marknadsföringsperspektiv kvarstod det faktum att de byggde på, om inte enkla, så komplexa stimulus-respons-modeller baserat på beslutsrationalitet i ett individrelaterat perspektiv.

(1) Bland rollerna kan nämnas användare, påverkare, beslutsfattare och gate-keepers etc.

Antagandena bakom modellerna inom den personliga försäljningen och industriellt inköp kan sammanfattningsvis, enligt min uppfattning, karakteriseras av att analyserna baserades på individnivårelaterade begrepp, där preferenser, mål, behov och socialt handlande, implicit sågs som ett resultat av individuellt beteende eller beteendebestämmande processer.

Synen på företagsledning, oavsett nivå, med utgångspunkt från ett sådant perspektiv leder till en betoning av ett sökande efter handlingsalternativ för att uppfylla fastställda mål eller behov. Individen fokuseras utan att någon hänsyn tas till begränsningar eller restriktioner från den omgivning individen verkar i. Människan betraktas som autonom med en fri vilja och möjligheter att fatta rationella beslut.

Att modellerna inte empiriskt bekräftades gjorde att kritik riktades mot, inte så mycket modellerna som antagandena bakom modellerna.

Kritikerna (1) föreslog också alternativ baserat på dyadiska eller interaktiva ansatser. Denna utveckling har jag redovisat under 1.4 Interaktiva ansatser.

1.4 Interaktiva ansatser

Under mitten av 1970-talet utvecklades och presenterades flera forskningsansatser som inte bara berörde industriellt inköp utan också marknadsföringsbegreppet och därmed synen på personlig försäljning. Senare kom denna utveckling att ställa det rådande marknadsföringsbegreppet under kritisk granskning. Gemensamt för ansatserna var den kritik som riktades mot det individrelaterade och "ensidiga" undersökningsparadigmet (one-unit paradigm) avbildat i enkla stimulus-respons-modeller. Perspektiven varierade och kunde hänföras till

(1) Bland kritikerna återfinner vi också de personer som själva var med och utvecklade dessa modeller, t ex Webster (1979). Kritiken och utvecklingen rörde inte enbart industriellt inköp utan hela det industriella marknadsföringsbegreppet.

flera vetenskapsdiscipliner. Gemensamt var också en strävan att bygga samman modellerna så att dessa blev "tvåsidiga".

Evans (1963) hävdade i sin studie av försäkringsförsäljare att försäljning inte kunde studeras isolerat från inköp. Det utgjorde den första studien där dyaden, utbytet mellan två individer, utgjorde analysenhet.

Evans fick efterföljare i Hudson (1971), Matthews, Wilson och Monoky (1972), O'Shaughnessy (1971/72), Davis & Silk (1972) med utgångspunkt från säljarsidan. På inköpsidan fick Håkansson, Johanson & Wootz (1976) stor betydelse med sin artikel "Influence tactics in Buyer-Seller Processes". Den senare utgjorde ett viktigt forskningsbidrag som också kom att placera den skandinaviska forskningstradition som utvecklats vid universiteten i Uppsala, Linköping och inom Handels-högskolan i Stockholm på världskartan. Till den skandinaviska utvecklingen av interaktiva ansatser skall jag återkomma.

I USA presenterade Bonoma, Zaltman och Johnston (1977) en taxonomi över industriellt inköpsbeteende, där det förhärskande enhetsparadigmet ställdes mot ett dyadiskt perspektiv (1).

"The transactional and interactive nature of industrial buying is a central point. In our view of the purchasing process, industrial purchasing is not a thing that someone does, but rather the outcome of an interaction in which the buyer(s) and potential sellers share interdependent outcomes, possibly in conflict with each other. Thus it is appropriate to speak of industrial buying transactions but not actions."

(1977:5)

Detta ställde man mot Webster & Winds (1972) definition av industriellt inköp (2). Jämförelsen gjordes inte enbart för att kritisera utan för att Webster & Winds definition utgjorde den då "bästa" definitionen inom området.

-
- (1) Det dyadiska paradigmet förespråkar interaktionen (dyaden) mellan två individer som den minsta analysenheten av mänskligt beteende. Dyaden kan förekomma på olika nivåer, t ex två individer, två grupper, två organisationer. Karakteristiskt för dyadisk interaktion är det sociala utbytet (social relationship).
 - (2) Tidigare refererat under 1.3 Industriellt inköpsbeteende, sid 13.

Bonoma, Zaltman och Johnston kritiserade industriellt inköp för att vara mer inriktat på vad "buyers" eller "buying centers" gjorde (aktiviteter) än på resultatet av interaktionen eller transaktionen (1) mellan köpare och säljare.

Vidare kritiserades industriellt inköpsbeteende för att ha en alltför kvantitativ och rationalistisk ansats som överbetonade de formella beslutsmekanismerna. Förhandlingsfasen mellan köpare och säljare fanns inte med, inte heller det som föregick inköpet, dvs förberedelserna. Kritiken skedde visserligen med utgångspunkt från det industriella inköpet men innefattade egentligen en generell kritik av enhetsparadigmet i marknadsföringen.

Bonoma, Baggozzi & Zaltman (1975) och Baggozzi (1974, 1975) propagerade för ett dyadiskt paradigm inom industriell marknadsföring. Inom konsumentbeteende hade Bonoma & Zaltman (1977) framfört liknande ansatser. I en monografi utgiven av Marketing Science Institute framförde Baggozzi, red, (1979) ett dyadiskt eller socialt utbytesparadigm inom sales management. Symptomatiskt var att endast tre av de sex beteendeinriktade kapitlen byggde på interaktiva ansatser (2). Tre byggde på det traditionella stimulus-respons-tänkandet. Samtliga bidrag inom kapitlet beslutsmodeller byggde fortfarande på rationella, individrelaterade stimulus-respons-modeller.

Bonoma, Zaltman & Johnston (1977) menade att man för att förklara ett dyadiskt beteende måste kunna se resultatet av interaktionen till variabler, processer och strukturer i "an overall theoretical framework". Beroende på vilken typ av relation eller interaktion som skulle studeras kunde man använda olika modeller (eg. teoretiska ansatser) (3).

-
- (1) Interaktionen används av Bonoma, Zaltman och Johnston (1977) synonymt med transaktionen. Båda kan översättas med utbyte men har olika innebörd beroende på till vilken forskningsdisciplin begreppen hänförs.
 - (2) De tre interaktiva ansatserna var Bonoma (1979), Spekman (1979) och Grahamn (1979).
 - (3) Bonoma, Zaltman och Johnston (1977) relaterar i sin ansats till Emersons (1962) "power-dependence theory" som ett exempel.

Det amerikanska interaktionssynsättet vidgade diskussionen genom att kritisera det förhärskande enhetsparadigmet och betona att undersökningsobjektet var utbytesrelationen med två eller flera individer. Däremot uteslöts man omgivningen i vilken interaktionen ägde rum. Karakteristiskt var också att dessa dyadiska modeller inte var empiriskt härledda utan "frameworks" eller "general theories". Detta skiljde det amerikanska modellbyggandet från den skandinaviska tradition som utvecklades under denna period och vars kunskapsutveckling hade en starkare empirisk bas.

Flera interaktiva ansatser redovisades under 1970-talet.

Guillet de Monthoux (1973) studerade tre producenters inköpsverksamhet. Undersökningen visar att köpande som aktivitet i företag är relaterat till den producerande verksamheten och att produktionen kan indelas i tre skeden: utveckling, beredning och serieproduktion.

Håkansson och Östberg (1975) pekade på att interaktioner mellan köpande och säljande företag resulterade i förbindelser som innehöll överenskommelser och gav uttryck för ett ömsesidigt beroende. De beskrev inköpsaktiviteter på industriella marknader som ett socialt utbyte mellan leverantör och köpare som kontrast till den ensidiga bild som ofta gavs i marknadsföringslitteraturen av en aktiv marknadsförare gentemot en passiv marknad. Enligt detta synsätt utgjorde förändringar i förbindelserna också förändringar i den sociala utbytesprocessen. Makt och beroende utgjorde inga statiska begrepp hävdade man.

Håkansson & Wootz (1975) rapporterade att avståndet till leverantören var en viktig faktor vid val av leverantör. De fann i motsats till andra studier att priset var en relativt sett viktigare beslutsvariabel än kvaliteten.

Busch och Wilson (1976) undersökte försäljarnas sociala inflytande (makt) som experter i ett köpar-säljar-dyadiskt perspektiv. De studerade också kommunikationsflödet och aktiviteterna som syftade till att utveckla inflytande över utbytet i inköpsprocessen.

Walker, Churchill och Ford (1975) studerade rollkonflikter och lojalitet hos industriförsäljare. De fann att försäljnings- och/eller marknadschefen inte kunde göra mycket för att reducera försäljarens rollkonflikter. Orsaken kunde, menade man, förklaras av den "naturliga" konfliktposition försäljaren befinner sig i. Undersökningen bekräftade vikten av att inte studera köpare och säljare isolerat utan i interaktion.

Melin (1977 a, b) studerade i djupa fallstudier två företags strategiska inköpsverksamhet med fokus på konsekvenserna av en decentralisering respektive centralisering av företagets inköpsverksamhet.

I studien diskuterades olika organisationsformer för inköp med avseende på sättet att hantera olika typer av leverantörsrelationer.

Hammarkvist (1977) studerade makt och inflytande vid val av material till byggprojekt med en diffusionsteoretisk ansats och med en fokusering på nya produkter.

Mattsson & Björkroth (1978) visade i en studie av leverantörsrelationer att förändringar i långsiktiga relationer sällan skedde i ett kort perspektiv (2 år). I ett längre perspektiv (10 år) var det vanligt att förändringar skedde. De flesta förändringarna orsakades av struktur- och strategiändringar i leverantörsledet.

Att de interaktiva ansatserna skedde inom industriellt inköpsbeteende var ingen slump. Industriellt inköpsbeteende var trots att ett stort antal studier genomfördes och många komplexa inköpsprocessmodeller utvecklades - en splittrad, heterogen och eftersatt forskningsdisciplin i slutet av 1970-talet. Samtidigt kunde ett ökat intresse från industrin kring inköpsfrågor registreras.

Forskningen inom framför allt industriellt inköpsbeteende ledde till en sammankoppling mellan den personliga försäljningen och industriellt inköp, vilket var en av orsakerna till att utvecklingen av "the marketing concept" kom att fokuseras.

Flera "reviews" och "state-of-the-art"-böcker över industriellt inköp, försäljning och marknadsföring presenterades i slutet av 1970-talet av bl a Woodside, Sheth & Bennett (1977), Bagozzi, red (1979) och Zaltman & Bonoma (1978).

I Sverige hade således forskare från framför allt Uppsala och Linköpings universitet studerat industriellt inköp (1).

Den kunskapsutveckling som skedde inom industriellt inköpsbeteende resulterade i en överbryggnig till industriell försäljning, men framför allt industriell marknadsföring. Ett exempel på detta uttrycktes i Håkansson och Snehota (1976). Under titeln "Marknadsplanering - ett sätt att skapa nya problem?" ställde författarna den traditionella marknadsföringssynen på marknadsplanering mot en interaktiv ansats på marknadsföring. Författarna betraktade marknaden som ett gap eller avstånd som förelåg mellan framställning och användning av en vara eller tjänst och där gapet kunde uttryckas i flera dimensioner (2).

"För att en utbytesprocess skall kunna äga rum krävs det att vissa aktiviteter som syftar till att överbrygga gapet utförs. Alla dessa gapöverbyggande aktiviteter kan sammanfattas under begreppet marknadsföring."

(1976:8)

Marknadsföringsproblem på denna beskrivningsnivå uttrycktes i hanteringen av enskilda kundrelationer.

En av föreställningarna var att makt och beroende mellan köpare och säljare var relativt symmetriska. Även rollfördelningen mellan köpare och säljare var normalt symmetrisk. En viktig föreställning var också att köpar-säljarrelationerna ofta var långvariga, där de enskilda transaktionsprocesserna endast utgjorde en mindre del av interaktionsprocessen.

(1) Håkansson & Östberg (1975), Håkansson & Wootz (1975), Håkansson, Johanson & Wootz (1976), Melin (1977 a, b), Håkansson & Melin (red), (1978), Håkansson & Wootz (1979), Hallén (1979), Olofsson (1979).

(2) Gapet kan uttryckas i rum, tid, perception, värdering eller ägande.

För att beskriva enskilda s k köpar-säljarrelationer utnyttjade Håkansson & Snehota sex begreppspär, som återkommer i senare studier och ansatser (eg. Håkansson, ed (1982)).

Begreppspären var utbytesprocesser och anpassningar för att beskriva vad som händer mellan och inom säljarföretaget.

Problemlösningsförmåga och överföringsförmåga för att beskriva säljarens förmåga att genomföra interaktionsprocessen.

Begränsnings- respektive hanteringsproblem som uttryck för att gruppera de viktigaste marknadsföringsproblemen, t ex att säljaren inte kan eller vill lösa kundens alla problem. Hanteringsproblemen gav uttryck för säljarens förmåga att hantera interaktionsprocessen (initiera, utveckla men också avveckla).

I Sverige initierades tre forskningsprojekt i början av 1980-talet och som alla avrapporterades i bokform under 1982, Håkansson, ed (1982), Hammarkvist, Håkansson och Mattsson (1982) och Hägg och Jonanson, red (1982). Dessa kom att få stor betydelse för utvecklingen av detta avhandlingsprojekt.

Samtliga forskningsprojekt syftade till att utveckla ett synsätt för förståelsen av industriella marknaders funktionssätt med en interaktiv och interorganisatorisk ansats.

I Håkansson, ed (1982) avrapporterades ett internationellt forskningsprojekt IMP - International Marketing and Purchasing of Industrial Goods. Empiriska studier genomfördes i fem europeiska länder (1) med utgångspunkt från en interaktiv arbetsmodell som kan sägas utgöra en syntes av de begrepp och modeller som utvecklats i skilda forskningsprojekt sedan mitten av 1970-talet. Studien fokuserade på enskilda utbytesrelationer mellan köpare och säljare.

(1) Forskarna som ingick i IMP-projektet kom från England, Frankrike, Italien, Sverige och Västtyskland.

Hammarkvist, Håkansson och Mattsson (1982) riktade uppmärksamheten mot enskilda företags marknadsföringsprojekt i ett nätverksperspektiv där inte enbart relationerna till kunderna fokuserades utan också relationer till leverantörer, konkurrenter och kompletterande leverantörer betonades.

Hägg & Johanson, red (1982) fokuserade med ett nätverkssynsätt mot industriella marknader i ett strukturekonomiskt och industripolitiskt perspektiv.

Forskningsprojekten överlappade varandra samtidigt som de kompletterade varandra genom en perspektivväxling. Synsättet hade utvecklats från en gemensam kunskapsbas och byggde på samma antaganden. Olika aspekter fokuserades och betonades i de olika studierna.

Antagandena bakom interaktionsmodellen i Håkansson, ed. (1982) var gemensamma med Hammarkvist et al (1982) och Hägg & Johanson, red (1982). Syftet med studien var att utveckla begrepp och modeller som kunde beskriva och öka förståelsen för köpar-säljarrelationer och de faktorer som påverkar en enskild relation. Empiriskt var syftet att generera data kring köpar- säljarrelationer (1) i skilda marknads-situationer för att påvisa skillnader. En strävan fanns också att förklara dessa skillnader. IMP-studien relaterades teoretiskt till interorganisatorisk teori och nyare institutionell teori (2).

-
- (1) Empiriskt bestod studien av ett stort antal fallstudier. Fallen var klassificerade i en köpar-säljarmatris, där leverantörens produktionsteknik: Rå- och processmaterial, komponenter och delar samt utrustning ställdes mot köparsidans produktionsteknologi uttryckt i: enhetsproduktion, serie- och massproduktion samt processtillverkning.
 - (2) Inom interorganisatorisk teori refererade Håkansson, ed (1982) till van de Ven et al (1975) och Sweeneys (1972) likartade indelning i organisationsfokuserade studier, studier med fokus på flera organisationer, och studier av organisationer i en social kontext. Undersökningsmässigt positionerade man projektet i studier med fokus på flera organisationer. Inom den nyare institutionella teorin refererade man till Williamson (1975).

Den interaktionsmodell som utvecklades i Håkansson, ed (1982) kan härledas till tidigare forskningsresultat. Den modellen kan ses som en syntes av den kunskap som utvecklats i Sverige med ett interaktionssynsätt. Eftersom modellen ingår som en del i 3.0 Referensramen, nämns här bara de grupper av variabler som ingår.

I modellen ingår fyra grupper av variabler, nämligen sådana som beskriver

- de parter, både individer och organisationer, som är involverade,
- omgivningen i vilken interaktionen äger rum,
- den atmosfär som påverkar och påverkas av interaktionen,
- de ingående elementen och själva interaktionsprocessen.

Hammarkvist, Håkansson & Mattsson (1982) riktade intresset på det enskilda företagets marknadsföringsproblem (1). Syftet med projektet var att genom fallstudier beskriva marknadsföring i fyra olika typer av marknadssituationer (2).

En viktig utgångspunkt för projektet var att företagets marknadssituation inte tillräckligt kunde förstås genom enbart enskilda kund-leverantörsrelationer utan måste också betraktas med utgångspunkt från företagets övriga relationer, dvs relationer till leverantörer, konkurrenter och kompletterande leverantörer.

Företaget kunde sägas ingå i ett nät av företag sammanbundna av relationer. Näten kunde i sin tur vara sammankopplade och vara beroende

-
- (1) Initiativtagare till projektet var IVA under temat Marknadsföring för konkurrenskraft (MOK). Boken saknade den vetenskapliga rapportens mer ingående analyser och dokumentation vad gäller teoretiska och metodologiska frågor.
 - (2) Marknadssituationerna var: Etablering på en ny marknad, Att bibehålla positionen på en etablerad marknad, Systemförsäljning och Teknisk utveckling och marknadsföring.

som en del i ett större industriellt nätverk (1). Det innebar, hävdade man, att enskilda dyader eller relationer inte kunde studeras isolerat från det nät (helheten) i vilken den enskilda relationen ingick. För att ett företags resurser skulle bidra till en ökad konkurrenskraft var det nödvändigt att dessa resurser balanserade det större nätets egenskaper.

Relationerna till andra företag utgjorde enligt nätverkssynsättet en viktig resurs. För att beskriva relationernas beroende och innehåll klassificerades relationerna i fem olika typer av bindningar, nämligen tekniska, tidsmässiga, kunskapsmässiga, sociala, ekonomiska och juridiska bindningar.

Som resurs skapade relationerna långsiktighet, stabilitet, förändringar, närhet, säkerhet, information och utvecklingsstryck. Olika nät uppvisade stora skillnader sinsemellan.

Skillnaden mellan olika nät uttrycktes i termer av nätets struktureringsgrad. Struktureringsgraden utgjorde ett kontinuum mellan extremerna hårt till löst strukturerade med olika mellanformer.

Att eftersträva en balans mellan ett företags inre egenskaper (2) i förhållande till nätets totala resurser och egenskaper utgjorde en viktig uppgift i marknadsföringen enligt detta synsätt. Växelspelet mellan de inre egenskaperna och de yttre relationerna var enligt detta synsätt centralt i företagets marknadsföring. Företagets position i nätet var viktigt som uttryck för hur företaget var relaterat till t ex kunder och konkurrenter. Positionen i nätet var också avgörande

(1) Liknelsen med "nät" och "nätverk" kom synsättet att i dagligt tal benämnas nätverkssynsättet. Synsättet skall inte förväxlas med sociologins nätverksteori (även om likheter finns). Se t ex Rogers & Kincaid (1981).

(2) Med företagets inre egenskaper avses företagets resurser i form av teknik, organisation, personal och personalens relationer och finansiell styrka.

för företagets aspirationsnivå (behålla, anpassa eller förändra) i nätet.

Företagets aspirationsnivå (strategi) styrdes av företagets förmåga att vara bättre i något avseende i förhållande till konkurrenterna. Förmågan uttrycktes i två dimensioner, dels kunde företaget generellt sett vara bättre i något avseende (produktens funktion, leverantörsförmåga etc), dels kunde företaget ha en bättre förmåga att anpassa sig. Förmågan delades upp i en problemlösande del och en överförande del i utbytesprocessen.

Hägg & Johanson, red (1982) utnyttjade samma synsätt som i Hammarqvist, Håkansson & Mattsson (1982) men med utgångspunkt från ett industripolitiskt och strukturekonomiskt perspektiv.

Strukturekonomiskt och industripolitiskt är det viktigt att förstå förändringarna inom ett industriellt system och de resurser som kan utnyttjas för att anpassa och samordna företagen till den förändrade situationen.

Industriell verksamhet präglas av ständiga förändringar.

Förändringarna kan vara av konjunkturkaraktär, dvs regelbundna upp- och nedgångar. Dessa förändringar återkommer med likartade mönster och är därför inte svåra att anpassa verksamheten till.

Förändringarna kan också vara strukturella, uppstå utanför det fokuserade systemet (nätverket) och påverka detta genom t ex ny teknik. Sådana förändringar kan också ske inom det industriella systemet, t ex när en kund förändrar sin produktionsteknik eller när en konkurrent utvecklar en konkurrerande produkt baserad på ny teknik eller andra insatsvaror.

Anpassningar äger rum på två grundläggande och vedertagna sätt. Antingen via marknadsmekanismerna, dvs prisbildningar styrt av utbud och efterfrågan inom ett industriellt system, eller via företagets

företagsledning, planeringssystem och administrativa regler som styr företagets utnyttjande av resurserna i produktion av varor och tjänster.

I Hägg & Johanson hävdade man, med stöd från de forskningsresultat som utvecklats inom ramen för nätverkssynsättet, att det fanns en tredje samordningsmekanism i förbindelserna mellan företag.

Ett viktigt antagande i Hägg & Johanson (1) och för nätverkssynsättet är att företags inköp och avsättningsmarknader är heterogena (2).

Heterogenitetsantagandet innebär att leverantörerna och köparna skiljer sig på ett sådant sätt att det får betydelse med vilka motparter ett företag har utvecklat sina relationer (läs: gör affärer med). Ett förhållande som får konsekvenser, menade man, i form av teoretiska implikationer för den rådande synen på marknadsekonomin (3).

Ett antagande om en fullständigt homogen marknad gör marknadsföringen totalt ointressant, hävdade man i Hägg & Johanson, eftersom det på industriella marknader gäller för enskilda företag att utveckla sina relativa konkurrensfördelar och att göra detta i överensstämmelse med kundernas behov. Båda förhållandena är heterogenitetsbaserade och heterogenitetsskapande.

Slutsatserna (4) av Hägg & Johansons resonemang är att stabila förbindelser skapar utveckling och anpassning och att utvecklingsförloppet anger riktningen i det industriella systemet.

-
- (1) Synsättet i Hägg & Johanson, red (1982) bygger på samma antaganden som Hammarkvist et al (1982) och Håkansson, ed (1982).
 - (2) Heterogen utgör motsatsen till homogen. Med en homogen inköpsmarknad avses att ett företags (köparens) tänkbara leverantörer erbjuder identiskt likartade varor och tjänster.
 - (3) Heterogenitetsantagandet diskuteras i Hägg & Johanson, red (1982) med hänvisning till Alderson (1965), Richardson (1972) och Williamson (1973, 1975, 1980).
 - (4) Alla konsekvenser från Hägg & Johansons, red (1982) resonemang har inte redovisats.

Gemensamt för de tre sist redovisade forskningsprojekten, Håkansson, ed (1982), Hammarkvist, Håkansson & Mattsson (1982) och Hägg & Johanson, red (1982) är att de utifrån tre olika perspektiv kritiserar de antaganden som den traditionella marknadsföringsteorin bygger på och med utgångspunkt från gemensamma grundantaganden utvecklar språk, begrepp och modeller som syftar till att beskriva utbytesprocesser med utgångspunkt från de tre olika perspektiven på marknad.

1.5 Några föreställningar från en förstudie

Mot bakgrund av den litteraturgenomgång som redovisats och som kan sägas utgöra den teoretiska förförståelsen genomfördes en förstudie, Liljegren (1982). Syftet med studien var att öka min förståelse för synen på personlig försäljning inom industrin i olika marknadssituationer. Syftet var också att få en uppfattning om överensstämmelsen mellan de modeller som rekommenderades i litteraturen och det sätt på vilket försäljningsarbetet skedde i näringslivet.

Val av företag skedde med utgångspunkt från ett enda kriterium: Att få en så god helhetsbild som möjligt av hur den industriella försäljningen hanterades i olika marknadsmiljöer och vilka praktiska problem man upplevde i företagen. Följande företag ingick i förstudien: Ahlsell VVS, AGA Gas, Atlas Copco SF, Ericsson Telemateriel, Margarinbolaget, Sandvik och Skandia. I samtliga företags miljöer var det relevant att tala om strukturförändringar, där företagen i sitt förändrings- och anpassningsarbete strävade efter en högre effektivitet i sitt marknadssystem genom en högre produktivitet i produktionen och en högre verkningsgrad i försäljningsorganisationen. I samtliga företag pågick eller hade nyligen genomförts organisationsförändringar som påverkade försäljarnas roll och uppgifter.

Jag fann i förstudien några utvecklingstendenser och identifierade en lång rad praktiska problem inom den personliga försäljningen som

kunde hänföras till försäljarens förändrade roll och uppgifter. Dessa erfarenheter utvecklades till några normativa föreställningar och klassificeringar av försäljarens roll på industriella marknader.

De utvecklingstendenser, praktiska försäljningsproblem och föreställningar som identifierades i förstudien påverkade den fortsatta inriktningen. Förstudien gav mig också en undersökningsvana och en förståelse för problemområdets komplexitet, terminologi och syn på försäljning.

Flera utvecklingstendenser identifierades som uttryck för de föreställningar och problem som identifierades i förstudien. Dessa kan här sammanfattas i två att-satser (1):

Att försäljning som företeelse förekommer på minst tre olika försäljningsnivåer

Att försäljarens roll och uppgifter avspeglas i företagets position på marknaden och strategi i varje enskild utbytesrelation

"Försäljning som företeelse förekommer på minst tre olika försäljningsnivåer"

Jag fann att den personliga försäljningen i samtliga sju företagsstudier kunde identifieras på minst tre olika försäljningsnivåer. Nivåerna uttryckte skillnader i beroendet till tre olika kategorier av kunder. Hanteringen av utbytesrelationerna skiljde sig på de olika nivåerna och hade medfört att den personliga försäljningens roll skiljde sig. Vissa företag kunde på grund av sin struktur och organisation mötas av försäljning på en, två eller tre nivåer, eller i olika kombinationer av de tre försäljningsnivåerna. Dessa avbildades som en pyramid som uttryck för en leverantörs affärs- eller marknadsområde:

(1) Innehållet i dessa föreställningar har även publicerats i Liljegren (1984).

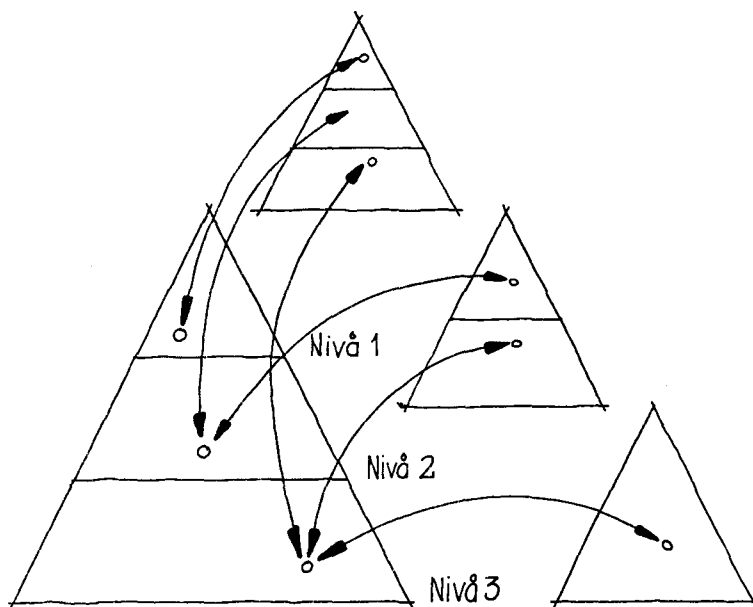


Fig 1. Försäljningen förekommer på tre olika nivåer med exempel på olika kunders kontaktstruktur med leverantörsföretaget.

På försäljningsnivå 3 återfann jag de mindre och oregelbundna kunderna. I flera av företagen som ingick i förstudien var antalet kunder på denna nivå mycket stort. Varje enskild kunds ekonomiska betydelse var låg. En genomgående uppfattning i företagen var att detta kundsegment inte kunde bearbetas med personlig försäljning på grund av för höga försäljningskostnader (direkta) i förhållande till genomsnittsvärdet på utbytet.

"Vi kunde helt enkelt inte ha säljare som gjorde kundbesök för att sälja en hydraulkolv för 100-200 kronor. Det har lett till att vi i ökad utsträckning bearbetar vissa kundsegment med en mekanisk bearbetning som, om det är nödvändigt, följs upp av en säljare."

Gunnar Widegren, VD,
Atlas Copco Svenska Försäljningen

En annan utvecklingstendens på denna försäljningsnivå var att direktförsäljningen till denna kundkategori överfördes till ett återförsäl-

jarled. Ett av de problem som uppstod vid denna typ av förändringar uttrycktes av Thomas Lindstedt på Sandvik:

"Återförsäljarna får inte betraktas som vår slutkund utan som en förlängd arm till den egna försäljningsavdelningen. Järnhandeln och andra återförsäljarled bör betraktas som olika distributionskanaler som i möjligaste mån bör kunna, om inte styras, så i alla fall påverkas av oss. Mina försäljares roll är inte att sälja utan att vara återförsäljare behjälpliga med att bygga upp en vettig sortimentssammansättning och utveckla kundens inköpsrutiner."

Thomas Lindstedt, m-chef, Sågar och Verktyg,
Sandvik Svenska Försäljningen

I flera fall angavs ett problem vara att försäljarna i denna förändring såg återförsäljaren som en konkurrent till den egna försäljningsavdelningen.

I de företag där delar av försäljningen överförts till ett återförsäljarled, som i Sandvik, var försäljarens uppgift bl a att utbilda återförsäljaren kring lageromsättningshastighet, sortimentssammansättning, uppskyllning, hjälp med lokala reklamkampanjer, där försäljarens företag ofta finansierade delar av kampanjmaterialet. Försäljning i betydelsen att uppnå avslut förekom sällan.

"Det förekommer väldigt lite försäljning om man ser försäljning som avslut. Vi strävar hela tiden efter att göra årsbaserade avslut och där vi hela tiden också strävar efter att komma bort från den traditionella försäljningssituationen. Idag ser vi det snarare som en hanteringsproblematik, där vi strävar efter att lära våra kunder att utnyttja olika hjälpmedel, som vi i vår tur utvecklat i syfte att effektivisera hanteringen."

Thomas Lindstedt, m-chef, Sågar & Verktyg,
Sandvik Svenska Försäljningen

En viktig roll för försäljaren på denna försäljningsnivå var att fungera som informationsförmedlare i båda riktningarna (både mot kund och den egna organisationen) genom att insamla information kring konkurrenternas aktiviteter i form av t ex kampanjer och genom att samla in information om slutkonsumentens behov och förändrade attityder.

En betydelsefull uppgift för försäljaren inom bl a Margarinbolaget var att förmedla det egna företagets vision om morgondagen, nya produkter eller andra förändringar som syftade till att förstärka återförsäljarens förtroende och motivation. Men också, som i Margarinbolaget, att skapa ett tryck underifrån för att underlätta de årsvisa förändringarna på central nivå:

"Tidigare hade vi en egen distribution. Idag distribueras merparten via ICA, Dagab och KF. En dominerande del av upphandlingen sker av de stora kedjorna. Upphandlingen sker centralt en gång om året. Volymen på marknaden är konstant. Det handlar om att försvara eller om möjligt, öka sina marknadsandelar. En ökning kan endast ske genom att förhandla sig till fler aktivitetsveckor. Pris- och rabattsystem har en avgörande betydelse."

Arne Pettersson, försäljningschef, Margarinbolaget

Margarinbolaget var ett exempel på företag där försäljningen skedde på olika nivåer och där en koordinering mellan nivåerna måste ske för att uppnå den eftersträlvade försäljningen och där...

"... en stor del av säljarens tid åtgår att stapla varor, men den största tiden åtgår för att skapa ett förtroende för våra produkter. Tala med de enskilda handlarna. Syftet är att skapa ett tryck underifrån. Ett av de viktigaste styrmedlen gentemot säljarna är att skapa motivation genom delaktighet i det spel som sker på central nivå, där säljarnas uppgifter mycket liknar ett miniatyrspel av det som händer på den högre nivån. Det ställer nya krav på våra säljare och kanske också ännu mer på våra distriktschefer."

Arne Pettersson, försäljningschef, Margarinbolaget

En annan utveckling på denna försäljningsnivå var att företaget byggde upp egna distributionskanaler. Ett exempel på detta var Ahlsell VVS. Försäljarens roll liknade där butiksförsäljarens.

I de fall där denna försäljningsnivå fortfarande bearbetades med direktförsäljning var försäljarens uppgift vanligen att ta emot order och att expediera kunden. Om kontaktskapande försäljning förekom skedde den per telefon. Kombinationer av mekanisk (direktreklam) bearbetning baserat på kundregister och uppföljning per telefon baserat på någon form av intresseförklaring (kupong eller telefon) var vanlig.

På försäljningsnivå 1 återfann jag i samtliga företag en handfull kunder med stor ekonomisk betydelse för företaget. Jag kallade dessa för drivande eller strategiskt viktiga kunder. Beroendet kunde vara ensidigt eller ömsesidigt, enbart vara relaterade till ekonomi i egenskap av storlek, men beroendet kunde också vara av teknisk utvecklingskaraktär. Relationerna med dessa kunder var ofta uttalat långsiktiga, komplexa med många personer involverade och krävde ofta ett stort mått av individuell hantering. Beroendet till dessa företag hade i de flesta företagen inneburit en förskjutning av försäljningen till en central nivå både hos leverantören och köparen och där försäljningen närmast kunde betraktas som förhandling.

"När det gäller de stora kunderna så får inte filialerna lägga sig i de affärerna, utan det sker från huvudkontoret. Dels därför att säljarna som normalt arbetar med kunderna inte klarar av den förhandling som krävs gentemot de stora kunderna, dels därför att marknaden förväntar sig att VD, vVD och marknadschefen skall vara involverade i den förhandling som sker med så stora kunder. Det är också ett helt annat spel när det gäller kunskapen om de relationer som finns gentemot kunderna."

Rolf Back, VD, Ahlsell VVS

Kundrelationer på denna försäljningsnivå hade ofta karaktären av både löpande affärer och gemensamma utvecklings- och samarbetsprojekt. Relationerna var ofta reglerade av ett avtal, som förutom ekonomiska och juridiska regleringar även innehöll överenskommelser kring tekniskt samarbete, service, utbildning och allmänna regler för de gemensamma rutinerna inom utbytesrelationen. Affärsuppgörelserna skedde som uttryck för parternas beroende av varandra ofta av VD eller marknadschefen. Försäljaren var ofta med vid förhandlingarna i egenskap av den som från leverantörens sida skulle ansvara för att överenskommelserna efterlevdes. Förändringen från försäljning till förhandling och förskjutningen från försäljaren som ensam ansvarig för kundrelationen till att flera människor var involverade skapade många problem:

"Det finns en tendens till att enskilda affärer får allt större ekonomiska konsekvenser för företaget. En del av affärerna är självklara att genomföras på sektorchefts-

nivå. Ioland är det självklart att det är jag som skall gå in och legitimera affärsuppgörelsen i en förhandlings-situation. Men det är också så att säljarna i sin strävan att lyckas, också trycker på att någon "tung" person skall vara med i själva förhandlingen i företaget. Detta skall inte enbart ses som ett uttryck för att säljaren inte klarar att hantera sin situation, utan tvärtom. Försäljarens bedömning är att förhandlingen kräver en viss tyngd från leverantörens sida och att det vore fel och därmed stor risk att förlora affären om inte affären legitimeras av en tyngre person.

I vissa fall har vi haft problem med att säljaren har gått för långt i förhandlingen och att affären därmed gått förlorad. Ioland har sektorchefen upptäckt att han måste ta över säljarens roll. Gentemot köparen är det viktigt att vi inte visar att vi spelar över säljaren. Då tappar den ordinarie säljaren förtroendet hos det köpande företaget."

Gunnar Widegren, VD,
Atlas Copco Svenska Försäljningen

I flera företag var ett stort antal personer involverade i utbytesrelationerna på denna försäljningsnivå. En viktig uppgift uppgavs för båda parter vara att samordna utbytet både inom och mellan parterna. Försäljaren sågs i flera av företagen som den enda tänkbara koordinatör. I andra företag beömdes man att ingen försäljare klarade denna uppgift.

På försäljningsnivå 2 återfann jag de största och flesta försäljningsproblemen. På denna försäljningsnivå återfann jag också den största överensstämmelsen med personlig försäljning så som den uttryckts i försäljningslitteraturen. På denna nivå svarade kunderna för en betydande del av företagets omsättning men bedömdes hantlingsmässigt inte utgöra s k strategiska kunder. I flera företag vittnade man om att de strategiska kunderna på försäljningsnivå 1 hade "tvingat" företaget att utveckla "mjukvara" som företagen senare försökte få avsättning för i de bredare lagren av kunder på försäljningsnivå 2. Försäljarna på denna försäljningsnivå hade ofta uppgiften att förändra dessa kunders attityd till att även de värderade mjukvaran. En uppgift som visat sig vara mycket svår.

"Funktionstänkandet får ett större inslag även i komponent- och volymförsäljningen. Vi har ett modulsysteem, som när något går sönder, kan bytas mot en helt ny enhet. Ett annat uttryck för funktionstänkandet är att vi t ex säljer andra företags produkter.

Det blir också vanligare att vi tänker i systemförsäljningstermer. En av anledningarna är just att projekten får en större totalomslutning, där det är svårare att specificera varje enhets kostnad och därmed också lättare att ta betalt för en del av den mjukvara som alltid ingår i ett systeem. Ett systeem som består av en lång rad hårdvaruprodukter som är sammankopplade, men en ännu större andel mjukvara."

Gunnar Widegren, VD,
Atlas Copco Svenska Försäljningen

På försäljningsnivå 2 återfanns, efter de omorganisationer som skett eller pågick i flera av företagen, huvuddelen av den s k säljkåren. En säljkår vars försäljare i de flesta fall uteslutande hade arbetat med s k komponent- eller volymförsäljning. Det var inte bara kunderna på denna nivå som måste utbildas utan också den egna personalen.

Inom AGA hade de flesta försäljarna ägnat sig åt försäljning av apparater och tillbehör. Gasen, AGA:s kärnprodukt, hade man aldrig behövt sälja - den köptes!

"Säljarna har helt enkelt inte behövt anstränga sig nämnvärt och har man ansträngt sig, så har det handlat om att sälja slangar, regulatorer och andra tillbehör, som har med användningen att göra. Det är idag en försäljning där vi knappast kan lägga ned några pengar på att låta säljare springa runt och sälja. Idag säljer vi bara råvaran. Att sälja råvaran innebär något helt annat än vad det var tidigare. I seklets begynnelse så slarvade vi en hel del med vår försäljning. Vi lät t ex det stora järnindustrierna bygga upp egna tillverkningsenheter. De fungerar fortfarande, där säljer vi ingenting. Vad som har hänt under de senaste åren är att vi systematiskt sökt nya applikationsområden. Det är marknadsföringens uppgift idag inom AGA. Det är framför allt två typer av processer, dels en grundprocess, dels olika typer av delprocesser. Försäljning av processer ställer stora krav på teknisk kompetens men också en användarkompetens. Det har inte våra nuvarande säljare, för det är samma säljare som sålde komponenter."

Sten Isacsson, marknadschef, AGA

Kunderna hade mera sällan en utvecklad inköpsfunktion på denna försäljningsnivå.

"Det är på mellannivån vi idag kan se vissa problem. Dels i det att införa ett resultatorienterat synsätt, dels att det på denna mellannivå handlar rätt mycket om att lösa kunders problem. Här ställs företagets filosofi på sin spets. De är ofta för små för att ha några utpräglade inköpsfunktioner. Har de inköpsfunktioner så bygger de på ett ganska gammalmodigt synsätt som inte alltid överensstämmer med Ahlsell VVS marknadsfilosofi.

Här handlar det om att säljarna skall förändra attityderna gentemot inköparna. Att gå ut och ha en mycket stor produktkännedom och kunna lösa kundernas problem. Här har säljarna en större frihet. Men också en ökad styrning i det att det resultatorienterade synsättet ställs på sin spets."

Rolf Back, VD, Ahlsell VVS

På försäljningsnivå 2 hade försäljarna traditionellt stor självständighet och representerade ofta den enda länken mellan företaget och kunderna. Ensamrätten till kunden skapade enligt många uppfattning en ökad osäkerhet som ofta ledde till ett upplevt behov av ökad styrning av försäljarna.

"I ett fall vet jag att vi ett år förlorade en affär på över 3 MKr till en stor kund. Det berodde på att säljaren, som var hårt förankrad på "verkstadsgolvet", inte fann någon anledning att göra ett besök hos inköpsavdelningen. När vi sedan fick veta att vi förlorat affären försökte vi ta reda på varför. Inköpsavdelningen svarade att de tyckte att vi hade skött oss dåligt och haft dåliga kontakter med inköpsidan. Det visade sig att inköpsavdelningen hade tagit in tio olika offerter och valt utifrån helt andra kriterier än vid tidigare affärer."

Gunnar Widegren, VD, Atlas
Copco Svenska Försäljningen

Ytterligare ett problem, som nämndes av flera företag i förstudien, var styrelsernas vilja att "lägga sig i" den löpande affärsverksamheten.

Att dela upp försäljningen på tre olika försäljningsnivåer var ett sätt för mig att sortera den personliga försäljningen i de beskrivningar som gavs i de mini-case som utvecklades i förstudien, Liljegren (1982). Utgångspunkten i förstudien var att få en verklighetsbild av försäljarens roll och uppgifter i skilda marknadssituationer. Ett annat sätt att klassificera försäljarens uppgifter var att relatera försäljarens roll och uppgifter till företagets position på marknaden och företagets strategi.

"Försäljarens roll och uppgifter avspeglas i företagets position på marknaden och strategi i varje enskild utbytesrelation"

En viktig utgångspunkt för företagets strategi, enligt nätverkssynsättet, Hammarkvist et al (1982), är vilken position företaget anser sig själv ha eller andra intressenter anser företaget ha på marknaden. Strategin kan, beroende på positionen, syfta till att behålla, kontinuerligt anpassa eller direkt förändra positionen.

Avgörande för företagets position och handlingsfrihet på marknaden är bl a i vilken utsträckning företaget kan påverka sin omgivning och därmed sin position på marknaden. En annan avgörande faktor är den roll företaget spelar eller vill spela i relationerna till sina kunder, konkurrenser och andra intressenter på marknaden.

Ett företags förmåga till anpassning mellan de inre egenskaperna och de yttre relationerna ur det köpande företagets synvinkel kan, enligt Håkansson & Snehota (1976), uttryckas i två dimensioner (1):

Den generella förmågan, dvs ett företag kan generellt sett vara bättre i något avseende, t ex bättre produkttegenskaper, bättre service, snabbare leverantörer, ett bättre pris etc.

(1) Senare utvecklade i Hägg & Johanson, red (1982) och Hammarkvist et al (1982), båda redovisade tidigare på sid 24.

Anpassningsförmåga, dvs ett företags förmåga att anpassa en produkt till kundens specifika behov, t ex en anpassning av företagets leveransrutiner till köparens produktionskedja, produktmodificeringar etc.

Den generella förmågan och anpassningsförmågan kan delas upp i två olika faser i utbytesprocessen som uttryck för inköparens krav på och leverantörens förmåga till problemlösning och överföring.

Företagets problemlösningsförmåga syftade på lösningar på kundens primära behov. Företagets överföringsförmåga syftade på den överförande delen i utbytesprocessen, dvs leverans, installation, lagring, hållning av produkter, men också utbildning och service. Genom att kombinera den generella förmågan och anpassningsförmågan med problemlösnings- och överföringsförmågan kan ett antal typstrategier identifieras.

Med hjälp av följande matriser, hämtade från Hägg & Johanson, red (1982), kunde jag identifiera följande typstrategier i figur 3 och 4. Försäljarens roll och uppgifter avspeglas i dessa strategier. Strategierna kan vara olika för olika kunder inom samma marknads/affärsområde beroende av "positionerna" i skilda utbytesrelationer inom marknadsområdet.

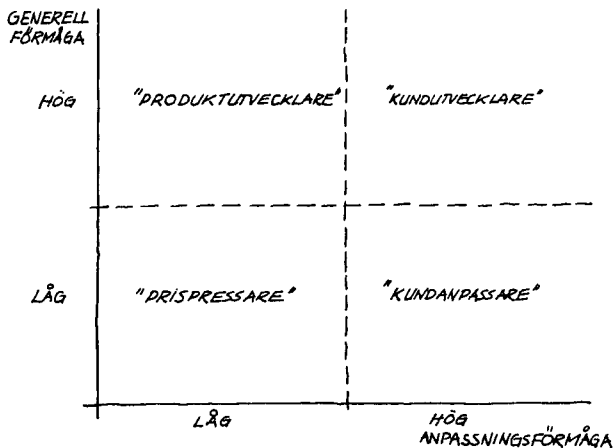


Fig 2. Marknadsföringsstrategier uttryckt i problemlösningsförmåga, ur Hägg & Johanson, red (1982)

"Prispressarstrategin" kännetecknas ofta av att bytesvaran är enkel och tekniskt okomplicerad. Priset är otvivelaktigt ett konkurrensmedel av avgörande betydelse. Situationen kräver att leverantören har en längre tillverkningsserie eller lägre tillverkningskostnader än konkurrenterna. Beroende på om företaget säljer direkt eller via återförsäljare så kommer försäljarens uppgifter att variera.

I det förstnämnda fallet kommer försäljarens uppgifter troligen att överensstämma med de traditionella försäljningsuppgifterna, med ett visst volymtänkande och med en betoning på enskilda transaktioner. I fallet där försäljningen sker via återförsäljare eller försäljning sker på årsbasis har försäljaren troligen uppgifter som är inriktade på kundhantering med en viss informationsförmedling. Informationen kommer troligen att fokuseras på slutkund eller konkurrenternas aktiviteter.

"Produktutvecklingsstrategin" innebär att leverantörens höga problemlösningssförmåga värderas högt av köparen. Relationerna kräver ofta intensiva kontakter med många personer involverade. Långsiktigheten i relationerna betonas ofta av båda parter. Beroende på relationernas karaktär och styrka kommer ett stort mått av informationsutbyte att ske.

Försäljarens uppgift är troligen att koordinera informationen i båda riktningarna, att upptäcka förändringar och störningar i relationerna, att förmedla dessa vidare till det egna företaget. Uppgiften blir också att kanalisera information till köparen. Betoningen kommer troligen att ligga mer på att effektivisera utbytesprocessen och hanteringen av relationerna, än att nå avslut i en affärsuppgörelse.

"Kundanpassningsstrategin" innebär att köparen efterfrågar en speciell produkt eller lösningar som är direkt anpassade till företagets behov. Ofta kräver denna situation nära kontakter mellan representanter från både det köpande och säljande företaget. Kontakterna sker från flera "hierarkiska nivåer" och från flera funktioner på företaget. Representanterna från det säljande företaget bildar ett

"team", där försäljaren kan utgöra koordinator. "Teamet" består av många olika personer. Koordinators uppgift blir att hålla reda på och sammanställa många olika formella och informella informationsströmmar. En flexibel organisation krävs, eftersom affärsepisoderna ofta har karaktären av projekt.

"Kundutvecklingsstrategien" innebär att köparen efterfrågar både en hög generell problemlösningsskapande förmåga och hög anpassningsförmåga. Ett mycket nära och integrerat samarbete uppstår. "Försäljningen" innebär ofta att en överenskommelse eller ett samarbetsavtal tecknas, där t ex säljaren och köparen under kortare eller längre tid är involverade i ett gemensamt tekniskt samarbete. Många personer är ofta involverade, t ex tekniker, servicefolk etc, som rutinemässigt inte ingår i företagets relation med kunden. Gäller det ett projekt under längre tid är det vanligt att en projektledare eller projektledning tillsätts. Denna projektledning har sällan direkta försäljningsuppgifter, utan är snarare tekniker. Samarbetet utvecklas på hög nivå. Informationsströmmarna mellan parterna är täta med väl utvecklade kontaktmönster som följer relationernas inriktning mellan parterna.

Den andra viktiga delen i företagets strategi gäller överföring i utbytesprocessen, vilken både syftar på den fysiska varuöverföringen och på överföringen av service, utbildning och information.

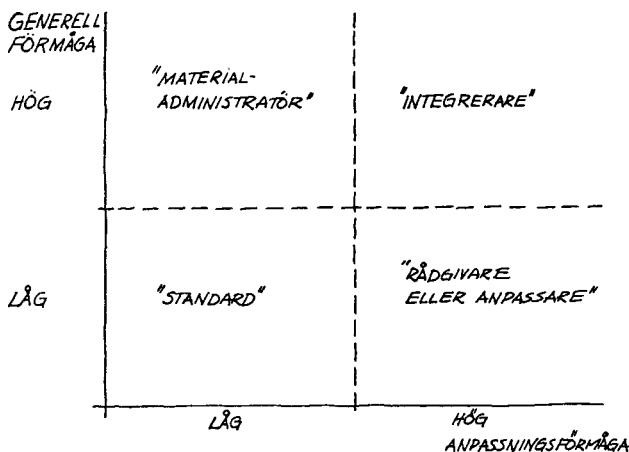


Fig 3 Marknadsföringsstrategier uttryckt i överföringsförmåga, ur Hägg & Johanson, red (1982)

"Standardstrategin" innebär att vissa minsta krav måste vara uppfyll-
da, vilka ofta är branschkrav eller av gängse praxis. Kunden, som of-
ta utgör mellanhand till slutförbrukaren, ansvarar för speciella
åtaganden i överföringen, t ex installation, serviceförmedling,
modifiering. I de fall överföringen sker till en återförsäljare kan
försäljarens uppgift vara att skylta eller plocka upp varor på
hyllorna i en butik till att genomföra kurser i lagerhantering och
ekonomi.

Affärsuppgörelsen sker i dessa fall ofta på en "högre" nivå, där även
utfästelser kring försäljarens åtaganden ingår. I de fall försälj-
ningen sker direkt till slutkund är försäljarens roll och uppgifter
ofta lika de traditionella med fokus på avslut och ett visst volym-
tänkande. I de fall leverantören har egna hämtlager utgör försäljaren
butiksförsäljare. Försäljaren utgör ofta företagets ansikte utåt och
representerar i den rollen en viktig informationslänk. Tonvikten i
informationsinsamlingen ligger troligen mer på konkurrenternas aktivi-
teter, speciella kampanjer, prisnedsättningar etc.

"Materialadministrativa strategin", produktionsteknologin hos kunden,
är troligen tekniskt avancerad, kapitalintensiv och därmed störnings-
känslig. Säkerheten och de "logistiska" problemen vid leveranserna är
ofta viktiga. Överföringen innebär stora varuflöden med stor preci-
sion och med stor ekonomisk betydelse för köparen.

Försäljaren är troligen inte direkt involverad vid överföringen. Be-
toningen i försäljarens arbete ligger snarare på uppbyggandet av sys-
temet för överföring som en del av det levererande företagets pro-
dukt. Relationerna är ofta långsiktiga där relationerna successivt
stärks och bildar starka bindningar mellan parterna.

Försäljaren utgör en inblandad part av flera när förändringar sker
eller när störningar uppkommer i systemet. Vid sidan av detta före-
kommer med jämna mellanrum regelbundna kontakter efter formella ruti-
ner (parterna ses t ex två gånger per år) eller informellt, där kon-
takter tas på initiativ av båda när man anser att ett behov förelig-
ger.

Information ingår som en viktig del i utbytesprocessen. Informationsvägarna är ofta starkt utvecklade där säljarens uppgift bl a är att hålla sig underrättad om vad som händer mellan parterna. I vissa fall utgör han koordinator även av informationen mellan parterna.

"Rådgivarstrategin" ställer höga krav på försäljarens anpassningsförmåga i överföringen. Strategin är analog med "kundanpassaren", där överenskomna projekt ofta tidsmässigt har små marginaler. Kunden har i sin tur tider som måste hållas. Försäljaren är ofta involverad tillsammans med t ex installationstekniker i överföringen, då snabba leveranser och installation krävs.

Flexibilitet och lyhördhet för nya problem och förändrade krav är nyckelord. En flexibel marknadsorganisation krävs. Försäljaren kan ofta utgöra koordinator eller projektledare fram till drift eller ianspråktagande av produkten. Ett tekniskt kunnande krävs utöver försäljningsskicklighet. Informationen sker via väl utvecklade vägar mellan parterna. Projektet eller affären innebär att tillfälliga informationsvägar utvecklas. Försäljaren har en viktig roll som koordinator, där information både från det egna företaget och kunden leder till omedelbara åtgärder.

"Integrationsstrategin", båda parter är starkt integrerade både vad gäller tekniska, kunskapsmässiga och tidsmässiga aspekter i överföringen. Gemensamt utvecklade transportrutiner, lagerrutiner, leveransrutiner, i vissa fall baserade på gemensamt utvecklade data-system, utnyttjas. Försäljaren förekommer i rollen som projektledare och ingår normalt inte i företagets avsättningsfunktion. Informationsflödet mellan parterna styrs enligt olika långt utvecklade kon-taktmönster som avspeglar relationernas karaktär och styrka.

Dessa "typstrategier" avspeglar försäljarens roll och uppgifter i företaget i ett antal "idealroller". Flera "typstrategier" kan förekomma inom ett företag mot olika kunder. Fler strategier kan också förekomma mot samma kund. I själva verket hade samtliga företag kun-

der som kunde positioneras i samtliga typstrategier. Vissa typsituationer tycktes ange riktningen i företagets verksamhet. I alla exemplen utgör information en viktig del i utbytesprocesserna, där försäljaren eller någon annan befattning har en viktig roll som koordinator av utbytet till varje enskild kund. På motsvarande sätt har "inköparen" en likartad roll.

Erfarenheten från förstudien, Liljegren (1982) kan sammanfattas i fyra viktiga utgångsföreställningar, som kom att utgöra en viktig grund för detta avhandlingsprojekts problemformulering och avgränsningar.

- 1) Många fler personer än den person som har befattningen försäljare är involverade i företagets utbytesaktiviteter mot marknaden. Dessa kan därmed sägas utgöra en del av företagets försäljningsfunktion.
- 2) Försäljarna tillsammans med övriga människor utgör, enligt min uppfattning, inte enbart en aktivitet i syfte att sälja utan ingår också som en del i utbytet, dvs produkterna eller tjänsten, som en del i informationsutbytet och det sociala utbytet. Olika människor med olika befattningar har olika roller och uppgifter i företagets utbytesaktiviteter.
- 3) Försäljarnas roll och uppgifter är inte statiska utan dynamiska och förändras som uttryck för förändringar i beroendet till olika kunder. Försäljarens roll och uppgifter i en vidare mening (alla individer som ingår i utbytesaktiviteterna), förändras med företagets strategi och position på marknaden och ytterst i varje enskild kundrelation.
- 4) Den personliga försäljningen kan identifieras i företagen på minst tre olika försäljningsnivåer som uttryck för leverantörens sätt att hantera olika typer av kunder.

1.6 Problemdiskussion

Från början var detta avhandlingsprojekt inriktat på att studera försäljarens roll och uppgifter i skilda marknadssituationer. Förstudien, Liljegren (1982), antydde att personlig försäljning inte var ett lika entydigt begrepp som viss litteratur ville göra gällande.

Försäljningen skedde inom samtliga företag på flera nivåer. Försäljning som företeelse tycktes innebära helt olika saker. I flera marknadssituationer fanns en stor överensstämmelse mellan de modeller som dominerar inom personlig försäljning och de betingelser som karakteriserade olika marknadssituationer, där den personliga försäljningen kunde betraktas som en insatskostnad som direkt påverkade försäljningen.

Förstudien pekade också på att det i vissa marknadssituationer fanns en mycket dålig överensstämmelse mellan de krav och uppgifter som ställdes på det säljande företaget och de modeller som fanns tillgängliga. En tendens var att komponentförsäljningen i vissa marknadssituationer hade minskat till förmån för s k system- och anläggningsförsäljning, vilket bl a inneburit att industriförsäljaren i ökad utsträckning kommit att betraktas som en del av produkten eller tjänsten i leverantörens system och systemöverföring. Industriförsäljarens roll och uppgifter var mer inriktade på att hantera och samordna företagens utbytesaktiviteter i etablerade kundrelationer.

Av förstudien framgick att det i samtliga företag kunde identifieras en typ av kunder (nivå 1) som till antalet var få men ofta spelade en ekonomisk, teknisk betydelse för det levererande företaget. Beroendet tycktes ofta vara ömsesidigt. Dessa kunder utgjorde ofta "drivande" (kravställande) och strategiskt viktiga kunder för företagets överlevnad. Kontaktytorna mellan företagen tycktes vara komplexa, med många människor involverade och stora krav på koordinering inom varje enskild kundrelation. Detta avhandlingsprojekt fokuserar intresset på hanteringen av denna typ av kund-leverantörsrelationer med avseende på försäljarens roll och uppgifter.

Det är, enligt Alderson (1965), två frågor en marknadsforskare bör ställa sig:

"How does the system work?" och "How can it be made to work better?"

Med utgångspunkt från bakgrundsbeskrivningen utgör min forskningsfråga: "Hur sker hanteringen av utbytet i s k långsiktiga utbytesrelationer mellan strategiskt viktiga kunder och leverantörer?" och "Hur kan utbytet göras bättre i meningen effektivare för båda parter?" Fokuseringen sker mot försäljarens roll och uppgifter.

Jag menar, att på samma sätt som försäljaren uppmanas att lyssna på kundens argument måste också forskaren, för att kunna säga något om hur hantering skall kunna göras effektivare, även lyssna på "kundens argument". Båda parternas syn i en kund-leverantörsrelation måste alltså förstås. För att effektivitetsrekommendationer skall kunna göras måste också den enskilda utbytesrelationen relateras till omgivningen och dynamiken i omgivningen.

Betoningen av långsiktigheten eller varaktighet i utbytesrelationen innebär, enligt min uppfattning, att tidigare händelser och episoder har betydelse för att förstå utbytesprocessen idag och för att kunna ange tänkbara riktningar för morgondagen. Det innebär att jag vill studera etablerade relationer över tiden med en interaktiv ansats.

Försäljarens roll och uppgifter kan inte isoleras från andra utbytesaktiviteter i den enskilda utbytesrelationen, den kan inte heller studeras isolerat från utbytet i leverantörens och köparens övriga utbytesrelationer.

Flera av de redovisade interaktiva ansatserna, t ex Håkansson (1982), Hammarkvist et al (1982) och Hägg & Johanson, red (1982), har bidragit med begrepp, modeller och samband, som i denna studie utgör en del av referensramen.

1.7 Syfte

Mot bakgrund av den teoretiska redovisningen, föreställningarna från förstudien och problemdiskussionen kan följande övergripande syfte för avhandlingsprojektet fastställas till:

Att öka förståelsen av försäljarens roll och uppgifter i långsiktiga kund-leverantörsrelationer genom att generera och utveckla kunskap kring enskilda utbytesrelationers utveckling, innehåll och karakteristik.

Med följande delsyften:

Att beskriva och rekonstruera en pågående s k långsiktig utbytesrelation över tiden med hänsyn tagen till både leverantörens och köparföretagets utgångspunkt. Beskrivningen skall avse utbytesrelationens utveckling, innehåll och karakteristik och ske mot bakgrund av företagets övriga relationer.

Att identifiera och beskriva drivkrafter och fenomen i den fokuserade utbytesrelationen i syfte att utveckla språk och begrepp samt att sträva efter att förklara sambanden dem emellan som uttryck för den fokuserade utbytesrelationens innehåll och karaktär.

Att konfrontera identifierade språk, begrepp och samband med existerande teoribildning i syfte att logiskt/induktivt utveckla ett antal teser som uttryck för sambanden mellan begrepp eller klassificeringar som kan vara giltiga för långsiktiga kund-leverantörsrelationer på en högre abstraktionsnivå.

Dessa tre delsyften representerar projektets teoretiska nytta. Den praktiska nyttan avspeglas i följande syfte.

Att med utgångspunkt från de empiriska resultaten, begrepp, modeller och klassificering av innehåll och karakteristik i enskilda utbytesrelationer, utveckla praktiska metoder och hjälpmedel i syfte att effektivisera hanteringen av långsiktiga kundrelationer med avseende på den personliga försäljningen.

2 Forskningsansats

Forskningsansatsen utgör en vetenskapsteoretisk positionering av forskaren gentemot sitt forskningsområde. Positioneringen innehåller, enligt Törnebohm (1982), ett ställningstagande vad gäller forskarens kompetens och intresse, vetenskapssyn och syn på det egna undersökningsområdet.

Mitt intresse och min kompetens framgick av 1.0 Bakgrund liksom min syn på undersökningsområdet. Vetenskapssynen klargörs i 2.1 Vetenskapsteoretisk positionering som i sin tur är relaterad till 3.0 Referensramen.

Forskningsansatsen innehåller också en forskningsstrategi.

En forskningsstrategi utgör enligt Törnebohm (1982) något som binder samman forskarens uppgiftsfält, metodologi och vetenskapsideal och har en förmåga att reglera ett forskningsprojekt under dess genomförande. Törnebohm identifierar flera typer av forskningsstrategier som uttryck för olika forskningsprojekts inriktning (1). Jag har i detta projekt en hermeneutisk strategi som uttryck för en förståelseinriktad ansats.

(1) Törnebohm (1982) identifierar fyra enkla strategier: mönstersökande, systematiksökande, kompositionella och kontextuella strategier, där en forskningsstrategi ofta utgör en kombination av fler och där strategiernas inriktning kan vara hermeneutisk som uttryck för att tolka innebörden eller kritisk som uttryck för att ta ställning till värden.

En forskningsstrategi är inte helt färdigutvecklad när ett projekt startar utan utvecklas under hand i forskningsprocessen. Forskningsansatsen utgör ett arbetsparadigm. Jag har, förutom 2.1 Vetenskapsteoretisk positionering, valt att redovisa mitt arbetsparadigm i två delar.

I den första delen, 2.2 Metodisk procedur, redovisar jag mitt sätt att inordna, utveckla och modifiera en given teknik eller förhållningssätt.

I den andra delen, 2.3 Undersökningens metodik, redovisas hur jag inordnat de till metod gjorda teknikerna och redogör för det sätt på vilket jag konkret genomfört undersökningen.

2.1 Vetenskapsteoretisk positionering

Jag har valt att i den vetenskapsteoretiska positioneringen, efter Törnebohm (1982), ta avstamp i Arbnor & Bjerkes (1977) beskrivning av tre, inom företagsekonomisk forskning, förekommande methodsynsätt. Methodsynsätten skiljer sig m a p grundantaganden om verklighetens beskaffenhet och forskningens mål.

Analytiska synsättet

Det analytiska methodsynsättet är enligt Arbnor & Bjerke relaterat till positivismen och den naturvetenskapliga forskningstraditionen. Antaganden om verklighetens beskaffenhet utgår från att verkligheten är summativ, dvs att helheten är summan av delarna. Synsättet utgår från att verkligheten är objektiv och att kunskap som utvecklas är av individoberoende karaktär. Synsättet bygger på befintlig teori och på förhand givna tekniker som möjliggör verifiering/falsifiering av uppställda hypoteser. Förklaring eftersträvas genom kartläggning av kausala samband i syfte att förklara verkan genom att finna orsaker. Ju fler orsaker desto bättre förklaringsvärde under villkor av allt annat lika. Som resultat eftersträvas logiska modeller eller representativa fall med hög generaliserbarhet.

Systemsynsättet

Detta metodsynsätt har framvuxit som ett uttryck för ofullständighet och som kritik mot det analytiska metodsynsättets antagande om verkligheten. Synsättet bygger på antaganden att verkligheten är arrangerad så att helheten avviker från summan av delarna. Relationerna mellan helhetens delar fokuseras. Den kunskap som utvecklas är systemberoende. Individer kan utgöra delar av ett system, men beteendet följer systemiska principer. Delarna förklaras utifrån helhetens egenskaper. Verkligheten är objektiv.

Utgångspunkt för systemsynsättet är den befintliga systemteorin, vilket ofta representeras av begrepp och klassificeringar som inte kan tillämpas generellt (systemberoende). Helheten avviker från summan av delarna. Man arbetar ofta med homologier (1) och analogier (2).

Förklaring eftersträvas genom kartläggning av finalitetssamband (3) dvs en viss verkan kan förklaras genom olika drivkrafter (orsaker). Drivkrafterna kan även verka i framtiden. Målet är att utveckla generella klassificeringsmekanismer. Synsättet är odogmatiskt i den meningen att olika metoder och undersökningstekniker kan användas.

Aktörssynsätt

Aktörssynsättet bygger på antagandet att verkligheten är socialt konstruerad. Kunskap som utvecklas är individberoende och följer vissa fenomenologiska principer. Synsättet är inriktat på att kartlägga den betydelse och innebörd olika aktörer lägger i sina handlingar och den omgivande miljön. Det utgår från olika metateorier som ger generella föreställningar om det mänskliga vetandets funktion och verklighetens sociala konstruktion samt riktlinjer för tolkningsfaktorer, vilka är kopplade till forskarens successiva förståelseutveckling i interaktion med andra aktörer.

-
- (1) Homologier = strikt uppdelning av system efter deras strukturer.
 - (2) Analogier = fria tankeövningar baserade på vissa likheter.
 - (3) Finalitet = flera orsaker kan förklara verkan.

Enligt ett aktörssynsätt eftersträvas beskrivningar av dialektiska samband (1) genom att förklara samband mellan olika aktörers tolkningar relativt olika innebördsstrukturella nivåer. Sambanden utgör tolkningar i denna växelverkan som i sig påverkar den fortlöpande processen. Aktörssynsättet eftersträvar att utveckla beskrivnings-språk, situationella modeller och idealtypspråk.

Jag ansluter mig i grunden till ett öppet systemsynsätt (2) med en processuell ansats. Samtidigt anser jag att Arbnor & Bjerke (1977) renodlar tre idealtyper och därmed överdriver gränsdragningen mellan aktörssynsättet och systemsynsättet (3).

Människornas uppenbara roll och betydelse i det studerade systemet, där en enskild utbytesrelation mellan två organisationer relaterat till sin omgivning utgör undersökningsmiljö, gör att mitt metodsynsätt närmast kan klassificeras som ett aktörsorienterat systemsynsätt.

Ett viktigt ställningstagande i denna utveckling är att jag antar att verkligheten, det studerade systemet, utgör en social konstruktion och att de människor som ingår i det studerade systemet inte enbart ingår som komponenter, utan deras beteende utgör också en del av utbytet i relationerna mellan komponenterna i systemet. Människan ingår i ett system där systemet påverkar oss men där också människan kan

-
- (1) Dialektiska samband efter dialektik, dialektos; genom samtal enligt hermeneutiken "flertydiga", här ungefär flertydighetens logik, dvs sambanden är flertydiga och föränderliga i en ständig växelverkan, jfr systemsynsättets "finalitet".
 - (2) Med ett öppet systemsynsätt avser jag system vars relationer till omgivningen eller systemmiljön studeras. Det öppna systemsynsättet utvecklades som kritik mot det slutna systemet (cybernetiken) av Bl a von Bertalanffy (1955), Katz & Kahn (1966), Maruyama (1963) och Buckley (1968).
 - (3) Arbnor & Bjerke (1977) påtalar själva denna överdrivna gränsdragning och nämner att flera forskare som ansluter till ett systemsynsätt kritiserar aktörssynsättet för att göra anspråk på metoder inom hermeneutiken och olika sociologiska metoder som därmed felaktigt "har kommit att förknippas med aktörssynsättet".

påverka systemet. En liknande utgångspunkt har bl a Melin (1977 a,b) och Sjöstrand (1978) givit uttryck för.

"Människan utgör ett fundament i den sociala verkligheten. Människan formar samhället och samhället formar människan. Människan är en social aktör över tiden"

(1978:14)

Sjöstrand (1978), Berger & Luckman (1966), Arbnor & Bjerke (1977) menar att den sociala verkligheten kan beskrivas i ett antal dialektiska processer.

Med "subjektivering" avses att individen är en subjektiv verklighet och att deras handlingar och föreställningar bildas genom medvetandet. Att vara medveten innebär att känna till sina egna tolkningar och känna till innebörden i sina egna handlingar.

"Externaliseringen" (individen skapar samhället) sker fortlöpande över tiden genom att individerna är relaterade till varandra, tolkar varandra och handlar i relation med varandra. Språket utgör en viktig bärare av betydelser och innebörder i externaliseringen. När externaliseringen medvetandegörs hos flera individer benämns detta "objektivering" (mångmedvetenhet/intersubjektivitet). Utveckling av begrepp utgör en av de centrala objektiveringsprocesserna. Med "internalisering" avses den historiska påverkan som tidigare objektiveringar utövar på individen.

Det innebär att den studerade utbytesrelationens historiska utveckling, sedd genom de deltagande aktörernas tolkningar, är synnerligen viktig att förstå för att förstå nutiden och dess framtid. Samtidigt utgör den studerade utbytesrelationen en del i ett större system där respektive organisation och dess övriga relationers historiska utveckling påverkar den studerade relationen. Liknande resonemang för Weick (1977) och Silverman (1970).

Den vetenskapsteoretiska positioneringen innebär inte enbart val av metodsynsätt och därmed antagande om hur verkligheten gestaltar sig.

Lika viktigt är ett ställningstagande vad gäller studiens mål och hur detta forskningsprojekt förväntas tillföra kunskap inom problemområdet.

Avbildning vs språkbildningsideal

Två ideal för kunskapsutveckling inom företagsekonomin identifieras av Brunsson (1982): avbildningsidealet respektive språkbildningsidealet.

Kunskapsutveckling inom företagsekonomin har enligt Brunsson (1982) skett genom beskrivning, kartläggning och förklaring av fysiska förhållanden. Det dominerande vetenskapsidealet har varit starkt relaterat till ett positivistiskt eller naturalistiskt vetenskapsideal (1).

Brunsson (1982) betraktar kunskapsutveckling genom verifieringen av operationellt formulerade satser som ett avbildningsideal. I själva verket, menar Brunsson, har dock studier i företagsekonomi snarare inriktat sig på att formulera än pröva ny teori. Hypotestestning har i realiteten varit mer ett ideal än praxis. Denna utveckling har under 1970-talet medfört att "friare" metodideologier eftersträvats (2). Brunsson menar att företagsekonomin inte kan undvika det normativa och enbart arbeta med "fakta".

"Det normativa i företagsekonomin skall inte undertryckas och avvisas som ovetenskapligt men inte heller maskeras som högsta sanningar om verkligheten."
(1982:15)

-
- (1) Vilket närmast motsvaras av det analytiska metodsynsättet. Tidigare beskrivet i text.
 - (2) Brunsson (1982) anger skillnaden i olika forskningsprojekts inriktningar, problemområde och metoder men också vetenskapsideal. Två strömningar identifieras: Dels de som inom det företagsekonomiska forskningssamfundet ansluter till ett striktare förhållningssätt gentemot det naturalistiska synsättet och med ett större intresse för det beskrivande och förklarande. Dels de som antar utgångspunkten att samhällsvetenskapens uppgift är normativ och att företagsekonomin utgör en kopplingsfunktion mellan akademi och företagande i praktiken och därför också är ett föredöme för samhällsvetenskapen.

I stället bör det normativa, strävan att påverka, tas på allvar och utgöra en utgångspunkt för företagsekonomisk forskning: Företagsekonomins roll är, enligt Brunsson, inte att ge generella "råd" eller att föreskriva hur praktiken skall hantera sin verklighet.

"Företagsekonomins uppgift är i stället att erbjuda
optioner och språk att hantera verkligheten med"
(1982:15)

Brunsson (1982) förespråkar kunskapsutveckling genom teorigenerering enligt ett språkbildningsideal.

Jag ansluter i den vetenskapsteoretiska positioneringen till ett språkbildningsideal och har påverkats av Glasser & Strauss (1967) metod för teorigenerering (1).

Vilka delar i Glasser & Strauss (1967) metod som utnyttjats framgår av den metodiska proceduren.

Det som, enligt min uppfattning, utmärker teorigenerering enligt ett språkbildningsideal är betoningen på begreppen (språket) i större utsträckning än sambanden mellan begreppen. Enligt ett språkbildningsideal eftersträvas en snävare teorigenerering från en avgränsad undersökningssmiljö snarare än generell teori. Generalitetskravet har ersatts av ett flexibilitetskriterium som uttryck för den genererade teorins möjligheter att användas inom andra områden.

(1) Glasser & Strauss (1967) kritiserade i sin bok "The discovery of Grounded Theory" fokuseringen inom sociologin på verifiering/falsifiering av teori och att ny teori inte kunde utvecklas på grund av alltför strikta metoder och vetenskapsideal. Kritiken mot och förslaget till en metod (sociologisk strategi) för att utveckla ny teori sker inom ramarna för ett positivistiskt vetenskapsideal vilket innebär att metoden kan ses som hypotesgenererande. Glasser & Strauss (1967) metod kan därmed inte heit utnyttjas i Brunssons (1982) språkbildningsideal.

Att ansluta till ett språkbildningsideal innebär inte för mig att studien kan isoleras från den teoribildning som existerar och utgör forskarens medvetna eller omedvetna referensram. Det finns m a o inte någon konflikt mellan avbildning och språkbildning. Avbildningen är i själva verket en nödvändighet för teorigenerering enligt ett språkbildningsideal. Avbildning utgör inte det övergripande syftet med studien.

I teorigenerering enligt ett språkbildningsideal innefattar jag att ofullständigheter, felaktigheter, brister och begränsningar i existerande begrepp, klassificeringar och samband mellan dessa begrepp skapar utrymme för utveckling av nya begrepp eller reviderar samband och utvecklar innenållet i existerande begrepp. Att enbart utveckla nya språk eller begrepp utgör i min tolkning inte ett krav för ett språkbildningsideal.

Teorigenerering enligt ett språkbildningsideal uppställer andra kriterier för "god" forskning än enligt ett avbildningsideal. Framförallt ställer det stora krav på forskarens förmåga att redogöra för metod, genomförande och kontroll av studien och resultaten. Strävan efter att olika forskare med samma utgångspunkt skall uppnå samma resultat omöjliggörs och eftersträvas inte enligt ett språkbildningsideal. Kraven på en genererad teoris generalitet i en positivistisk mening eftersträvas inte. Validitet och forskningsresultatens användbarhet kan endast kontrolleras genom tillämpning. Dessa frågor diskuteras i den metodiska proceduren och undersökningsmetodiken.

En hermeneutisk tolknings- och förståelseinriktad ansats

Hermeneutiken (1) utgör ett förhållningssätt för att tolka och förstå

-
- (1) Hermeneutiken kan som begrepp härledas till det antika Grekland, där guden Hermes var budbärare mellan gudar och människor. Hermios var en orakelpräst. Det grekiska verbet "hermeneuin" översätts med "att tolka". Hermeneutiken byggde på teckentydning, råd och maning. Begreppen återfanns även i fornsvenskan i betydelsen tolka och förstå efter "tolka" och "verstanda".

det allmänmännsliga. Accepterandet av det normativa i företagsekonomi och intresset för det subjektiva i människors handlande har inneburit att intresset för hermeneutikens metoder för tolkning har ökat inom beteendevetenskaperna. Jag har i detta forskningsprojekt en hermeneutisk strategi som uttryck för en förståelseinriktad ansats. Här skall endast några begrepp som är centrala för hermeneutisk metod diskuteras. Redovisningen bygger på Ödman (1979) och Lindholm (1979, 1985).

Hermeneutiken innefattar inte en enhetsmetod utan erkänner att det finns flera sätt att förstå världen på. Det har inneburit att filosofer som ansluter till hermeneutiken kan vara väsensskilda. Hermeneutiken är i den meningen odogmatisk.

Hermeneutiken fokuserar på att tolka och förstå. I hermeneutikens natur ligger att inte tvinga sig på där en förutsättning för en dialog enligt hermeneutisk mening är att den förs på lika villkor. Först då, hävdar hermeneutikern, leder dialogen till ömsesidig förändring och därmed till en ökad intersubjektiv förståelse.

Förståelse och vetande är begrepp som är relaterade till varandra genom begreppet "se", där "veta" är relaterat till det man såg och där vetandet betraktas som förståelse som skett i motsats till förståelse som sker. Verbet "veta" betecknar både att man sett och fortfarande ser.

Vetandets abstraktion är vetenskapen, vilket, enligt Ödman, inte betecknar ett enskilt vetande. Vetenskap skulle därmed dels kunna betraktas som en process, varigenom man skapar vetande, dels som ett tillstånd av ökat vetande. Men en insikt räknas till vetenskap blott om den uppfyller vissa metodiska krav. Det innebär att det ställs krav på metodik inom all vetenskap, oavsett om det rör sig om rationell/deduktiv eller empirisk/induktiv vetenskap. Hermeneutiken befinner sig, enligt Ödman (1979), i en mellanställning mellan rationalism och empirism. Några av hermeneutisk metodiks centrala begrepp är:

Tolkningsakten, där tolka är att tyda tecken genom betydelseangivningar som anger att vi ser något som något. I tolkningen får förförståelsen stor betydelse genom att vi redan har tolkat vissa företeelser. TolkanDET sker genom att vi väljer ur vilken aspekt vi vill tolka. Det innebär att det kan ses som något annat. Tolkningsakten präglas av dialektik som en odelbar process mellan att frilägga mening och att tilldela mening. TolkanDEts tidsdimension karakteriseras av en progressiv framåtriktad inriktning och en regressiv inriktning mot det förgångna med utgångspunkt från nuet.

Tolkningsakten kan ske med utgångspunkt från olika abstraktionsnivåer från den elementära till den vetenskapliga på den högsta tolkningsnivån.

En teori utgör enligt hermeneutiken en tolkning som intar en särställning genom sin formalisering och dess spännvidd över en större del av verkligheten.

TolkanDEts funktion indelas enligt hermeneutiken ofta i tre funktioner: 1) Att tolka genom att säga något i ord, 2) Att tolka genom att förklara, 3) Att tolka genom att översätta.

Tolknings- och förståelseprocessen uttrycks inom hermeneutiken som en cirkel eller spiral (1) som uttrycker för dynamiken inom vilket samspillet förklaring - förståelse utspelas. Den hermeneutiska cirkeln liknas vid att lägga pussel från del till helhet och från helhet till del.

Förståelsen grundas på den historiskt givna och oundgängliga förförståelsen, dvs vi kan inte förstå utan att redan ha förstått. Förförståelsen anger också riktningen i sökandet och avgör vilken aspekt vi lägger på det föremål som studeras.

(1) Cirkel som begrepp uttrycker något slutet och statiskt, varför förståelseprocessen senare liknats vid en spiral som uttrycker för förståelsens dynamik och tillväxt.

Slutligen anger hermeneutiken tre olika typer av kriterier för tolkningens arbetsuppgifter. Det första kriteriet gäller uppbyggnaden av tolkningssystem som logiskt hänger samman. Det andra kriteriet avser att tolkningarna och tolkningssystemet skall ha ett sammanhang med tolkningsobjektet. Det tredje kriteriet avser kravet att kunna förmedla det vi kommit fram till.

Aspekter kring dessa begrepp och kriterier diskuteras i 2.2 Metodisk procedur.

2.2 Metodisk procedur

Den metodiska proceduren utgör den andra delen i forskningsstrategin eller arbetsparadigmet. Den metodiska proceduren utgör en beskrivning av forskarens sätt att inordna; utveckla och/eller modifiera en på förhand given teknik (1). Den metodiska proceduren sker med utgångspunkt från det valda metodsynsättet och de vetenskapsideal som klarlagts i den vetenskapsteoretiska positioneringen.

Den vanligast använda metoden inom företagsekonomisk forskning vid deskriptiva, teorigenererande och förståelseinriktade studier går ofta under samlingsnamnet "Fallmetoden" (2). Fallstudier är ingen entydig metod utan representerar enligt min uppfattning som synonym till metodisk procedur vid teorigenererande och förståelseinriktade studier.

-
- (1) Enligt Arbnor & Bjerke (1977) blir en teknik till metod först när den via en medveten och planmässig metodisk procedur inordnas och/eller modifieras i förhållande till såväl metodsynsätt och undersökningsområde.
 - (2) Fallstudier är ingen entydig metod utan kan förekomma inom ramen för samtliga metodsynsätt. Fallmetoden är ingen renodlad företagsekonomisk metod utan kan förekomma inom en rad vetenskapsdiscipliner inom framför allt beteendevetenskapen. Exempel på studier med olika syften som använt fallmetoden är t ex Valdelin (1977), Norman (1975, 1976), Melin (1977 a,b). "Fall" förekommer också som illustration i undervisningen.

Den metodiska proceduren inom "fallmetoden" anspelar på den metodologiska frihet som Glasser & Strauss (1967) förespråkar.

"We have taken the position that the adequacy of a theory for sociology today cannot be divorced from the process by which it is generated. Thus one canon for judging the usefulness of a theory is how it was generated and we suggest that it is likely to be a better theory to the degree that it has been inductively developed from social research."

(1967:5)

Denna studie använder i den meningen "fallmetoden". Jag har dock valt att inom den metodiska proceduren klargöra vilka metoder, tekniker och kontrollprinciper som använts med utgångspunkt från metodsynsätt och syftet med studien.

Låt oss med utgångspunkt från det övergripande syftet:

"Att öka förståelsen för försäljarens roll och uppgifter i långsiktiga kund-leverantörsrelationer genom att generera och utveckla kunskap kring enskilda utbytesrelationers utveckling, innehåll och karakteristik".

rekapitulera de tre delsyftena med studien.

"Att beskriva och rekonstruera en pågående s k långsiktig utbytesrelation över tiden med hänsyn tagen till både leverantörs- och köparföretagets utgångspunkt. Beskrivningen skall avse utbytesrelationens innehåll och karaktäristik och ske mot bakgrund av företagets övriga relationer" (syfte I).

Det första syftet svarar mot ett utbildningsideal där existerande teori, begrepp, modeller och klassificeringar ur referensramen används. Eftersom studien har en processuell ansats (1) och i sin rekonstruktionssträvan har ett historiskt perspektiv utgör utbildningssyftet också ett test av befintliga begrepp och klassificeringar i ett dynamiskt perspektiv. Få studier har genomförts med processuell

(1) Ett annat begrepp är longitudinell studie.

ansats vilket innebär att referensramens begrepp och klassificeringar i de flesta fall utvecklats i statistiska studier (1).

Det första syftet poängterar också att analysnivån inte är ur ett fokalt företags perspektiv utan ur två fokala företags perspektiv, vilket jag benämnt interorganization set efter utveckling av Aldrich & Whettens (1982) begrepp. De anger tre olika perspektiv eller analysnivåer för interorganisatoriska studier, "Organization sets", "Action sets" och "Networks".

"Organization set" definierar Aldrich & Whetten med utgångspunkt från Merton (1957) som de organisationer med vilka ett fokalt företag har direkta relationer.

"Action set" utgör en grupp av organisationer som format en tillfällig allians med ett begränsat syfte.

"Networks" definieras som en helhet i vilken alla enheter är sammankopplade till en viss typ av relation. "Networks" motsvarar närmast Scotts (1981) ekologiska nivå. Likheter med denna analysnivå finns också uttalade i Melin (1977 a) i förslag till fortsatt forskning.

Interorganization set definierar jag som utbytesrelationen mellan två fokala organisationer relaterat till båda företagens övriga relationer. I denna definition förekommer inslag av både "action set", "organization set" och "networks". Detta komplicerar studiens genomförande i så måtto att det kräver tillträde och godkännande av två företag som skall ingå i studien.

(1) Syftet har likheter med forskning i ekonomisk-historia. Händelseförloppet står i centrum även för historikerns intresse. Glete (1987) kallar det kartläggande forskning. Forskning i ekonomisk-historia ställer stora krav på dokumentation. Min "kartläggning" har en historisk rekonstruktionssträvan baserad på erinran hos aktörer, men också baserat på tillgängligt sekundärmaterial.

Det första syftet betonar också perspektivväxling mellan helheten och delarna där den fokuserade utbytesrelationen skall ses utifrån respektive företags övriga relationer till omgivningen. Resultatet av det första syftet utgör en förutsättning för syfte 2.

"Att identifiera och beskriva drivkrafter och fenomen i den fokuserade utbytesrelationen i syfte att utveckla språk och begrepp samt att sträva efter att förklara sambanden dem emellan som uttryck för den fokuserade utbytesrelationens innehåll och karaktär" (syfte II).

Det andra syftet svarar mot teorigenerering enligt ett språkbildningsideal enligt Brunsson (1982) i termer av Glasser & Strauss (1967) teorigenerering på "middle range level" (1), vilket kan uttryckas i två typer av teoribildning: "substantiv" eller "formal" (2). En viktig distinktion är att begrepp, språk och samband oavsett om dessa utgör "formal" eller "substantiva" är systemberoende, dvs har ett förklaringsvärde för den fokuserade utbytesrelationen. Jag skulle med Glasser & Strauss terminologi närmast kalla begreppsutvecklingen som substantiv. I detta syfte ligger växelverkan mellan teori-empiri. Resultatet av det andra syftet utgör utgångspunkt för det tredje syftet.

"Att konfrontera identifierade språk, begrepp och samband med existerande teoribildning i syfte att logiskt-induktivt utveckla ett antal teser som uttryck för samband mellan begrepp eller klassificeringar som kan vara giltiga för långsiktiga kund-leverantörsrelationer på en högre abstraktionsnivå" (syfte III).

Det tredje syftet betonar konfrontationen teori-empiri i syfte att utveckla språk, begrepp, klassificeringar som uttryck för långsiktiga kund-leverantörsrelationers karaktär och innehåll på

-
- (1) Med "middle range" nivå menar Glasser & Strauss (1967) att den ligger mellan "minor working hypothesis of everyday-life and the all-inclusive grand theories" (efter Merton, 1957).
 - (2) Med "substantiv" teori avser Glasser & Strauss (1967) att teorin skall vara utvecklad ur ett faktiskt empiriskt område t ex försäljnings- eller inköpsarbete etc. Med "formal" teori tolkar jag att Glasser & Strauss avser att teorin skall vara utvecklad i ett övergripande begreppsmässigt område, t ex organisation, socialisering, belöningssystem etc.

en generell nivå. Glasser & Strauss (1967) kallar det för "grounded theory". Detta utvecklas genom ett logiskt-induktivt resonemang där en växelverkan sker mellan teori och empiri och där empirin representeras av de i syfte 2 utvecklade begreppen på systemnivå.

Resultatet av detta presenteras i ett antal teser. Idémässigt har Chandler (1976) stått som inspirationskälla. Eftersom systemsynsättet antar att delarna är större än helheten så är alla utsagor systemberoende (1). Teser förekommer i Glasser & Strauss (1967) som preliminära hypoteser. Teserna (den preliminära teorin) kan endast giltighetstestas genom att teserna ombildas till hypoteser och testas. Jag avviker här från Glasser & Strauss och följer systemsynsättets syn där teserna utgör preliminära utsagor med en större giltighet än enbart i det studerade fallet men där giltigheten med hänvisning till Brunssons (1982) resonemang kring flexibilitetskriteriet endast kan testas genom tillämpning.

Slutligen diskuteras tesernas konsekvenser i praktiska implikationer för "försäljningsarbetet" i långsiktiga kund-leverantörsrelationer som utgjorde utgångsproblemet för avhandlingen.

I det följande kommer ett antal kriterier för olika moment i den metodiska proceduren att diskuteras utifrån de relaterade metodologiska utgångspunkterna.

2.2.1 Att välja undersökningsmiljö

Val av undersökningsmiljö (2) vid teorigenererande studier får enligt Glasser & Strauss (1967) inte samma betydelse som vid teoriverifiering. Val av undersökningsmiljö sker efter andra kriterier än en statistisk representativitet.

-
- (1) Enligt Arbnor & Bjerke (1977) utgör begreppet tes systemsynsättets utsaga om finalitet.
 - (2) Undersökningsmiljö används i stället för undersökningsobjekt dels för att betona att det är en utbytesrelation som studeras, dels att vad som kommer att studeras (helhet och del) styrs av den individuella utbytesrelationen. Gränserna när valet av undersökningsmiljö skedde var oklara.

Glasser & Strauss (1967) anger teoretisk relevans som kriteriet för val av undersökningsobjekt. Den teoretiska relevansen är därmed överordnad antalet undersökningsobjekt som kan variera från ett till flera. Den teoretiska relevansen innebär att valet av undersökningsmiljö är relaterat till forskarens undersökningsområde, syfte och forskningsperspektiv. Ett sätt att kontrollera den teoretiska relevansen enligt Glasser & Strauss är att arbeta med jämförelsegrupper (1).

Jag har i denna studie inte arbetat systematiskt med kontrollgrupper men pekar i 2.3 Undersökningens metodik på påbörjade studier av andra utbytesrelationer samt den förförståelse som är nödvändig för att initialt kunna fastställa kriterierna för theoretisk relevans. Teorigenerering enligt Glasser & Strauss (1967) behöver eller kan inte ens alltid strikt hänföras till det empiriska materialet utan är:

"... systematically worked out in relation to the data during the course of the research. Generating a theory involves a process of research"

(1967:6)

Den teoretiska relevansen kan inte fullständigt kontrolleras förrän studien slutförts.

Eftersom studiens ansats är processuell (en process över tiden) med ett historiskt perspektiv (processen beskrivs i dåtid och "nutid") och där analysnivån, interorganisation set, inte enbart innehåller val av ett företag utan av två, kan man befara accessproblem (2). Min strategi var att först välja ett företag som utgångspunkt för val av undersökningsmiljö och sedan välja en utbytesrelation som detta företag har med ett annat företag.

-
- (1) Anledningen till detta är trefaldig: där de två första hänger samman med en önskvärd generalitet på a) begreppsnivå b) likheter mellan objekt och slutligen c) maximering eller minimering av likheter och olikheter.
 - (2) Leif Melin (1977 a) nämner två typer av accessproblem i sin fallstudie: dels att få accept att komma in i företaget, dels att få tillgång till data.

Förutom kriterier för teoretisk relevans utvecklade jag även kriterier för praktisk rimlighet. I genomförandet av studien innebar det att flera utbytesrelationer valdes med utgångspunkt från det utvalda företaget och också påbörjades inom ramen för studien för att med kriterierna för praktisk rimlighet och under villkor av teoretisk relevans välja en utbytesrelation. De påbörjade studierna av övriga utbytesrelationer kan hänföras till delar av det empiriska material som utgör min jämförelsegrupp i studien.

Valet av en utbytesrelation utgjorde också en resursfråga. Studiens ambition var att studera den valda utbytesrelationen djupt och med stor detaljrikedom (1). I en processuell ansats är kriterierna för teoretisk relevans, praktisk rimlighet svåra att helt kontrollera förrän efter studiens slutförande. Se 2.4 Undersökningens metodik.

2.2.2 Att generera data

Datainsamlingen kan i begreppsutvecklade studier inte isoleras från tolkningen av insamlade data. Här skall endast några frågeställningar och utgångspunkter diskuteras.

Datagenereringen är beroende av tillgången på information, dels beroende på i vilken utsträckning händelserna dokumenterats och dels i vilken utsträckning de aktörer som varit involverade kan erinra sig omständigheterna kring inträffade händelser. Datagenereringen styrs också, givet att information finns om händelseförloppet och att denna information kan göras tillgänglig för forskaren, av att människor ställer upp på intervjuer och att sekundärmaterial ställs till förfogande (praktisk rimlighet).

Datainsamlingen planerades ske genom samtal (intervjuer) med aktörer som var eller hade varit involverade i utbytesrelationen och som syftade till att identifiera kritiska händelser i utbytesrelationen.

(1) Studiens djup och detaljrikedom utgör ett kriterium vid val av undersökningsobjekt enligt Glasser & Strauss (1967).

En viktig fråga i datagenereringen var forskarens förhållningssätt vis-à-vis de intervjuade och undersökningsmiljön eftersom "affärsmässiga konflikter" eventuellt kunde förväntas genom närvaron av en normalt "obenörig" person. Forskarens oberoende och hans förmåga att genomföra intervjuerna hänför jag till forskarens kompetens. För mig var det en spännande utmaning.

En viktig del i datagenereringen var också de löpande kontrollprinciperna för att undvika felaktigheter, underskattningar, överdrifter, förväxlingar etc. Sekundärkällor skulle komma att spela en avgörande roll både som kontrollinstrument och som en grund för erinran hos aktörerna. Dessa genomföranden och hur detta kontrollerades redogörs för i 2.4 Undersökningens metodik.

En viktig fråga att ställa sig i datagenereringen är när den skall avslutas. Glasser & Strauss (1967) använder begreppet teoretisk mättnad (theoretical saturation), vilket antyder en växelverkan mellan datagenerering och tolkning. Datagenerering avslutas i förhållande till den teoretiska relevansen när ytterligare empiri inte ger ytterligare innehåll till kategoriseringen, dvs när datagenereringen ger återkommande mönster och forskaren själv känner att han är empiriskt övertygad.

2.2.3 Att tolka

Tolkning av data (1) i en teorigenererande studie utgör en förutsättning för att ytterligare empiri skall insamlas. Tolkningen av det empiriska materialet kan därför inte isoleras från datagenereringen.

Flera tolkningsakter med olika syften i olika stadier av studiens genomförande kan identifieras.

-
- (1) Tolkning använder jag i stället för analys som förknippas med positivismens analysbegrepp. Begreppet tolkning är ett hermeneutiskt begrepp som också betonar att andra tolkningar kan förekomma.

Tolkningsakt I syftar till att avbilda vad aktörerna faktiskt har sagt eller menat. Detta är en ren teknikfråga där bandspelare planerades användas.

Tolkningsakt II syftade till att utveckla begrepp på "middle range level", dvs utveckla systemberoende begrepp och klassificeringar som utgör drivkrafter och förklaringsfaktorer i det specifika fallet. Denna tolkningsakt motsvaras av Glasser & Strauss (1967) utveckling av "substantiv" eller "formal" teori. Den substantiva teorin skulle närmast motsvara begrepp och klassificeringar relaterade till försäljnings- och inköpssteori medan "formal" teori motsvaras av begrepp och klassificeringar i förhållande till nätverks- och interaktions-teori som uttryck för innehållet och karakteristika i utbytesrelationen.

Tolkningsakt III syftar till att generera ny teori genom att ett antal teser innehållande begrepp utvecklas och konfronteras med existerande teoribildning. Genom ett logiskt-induktivt resonemang får teserna teoretiska implikationer i förhållande till existerande teoribildning. Denna tolkningsakt motsvaras av Glassers & Strauss (1967) begrepp "grounded theory".

2.2.4 Att kontrollera

Vid teorigenererande enligt ett språkbildningsideal är valideringskriterierna och kontrollmetoderna annorlunda än vid teoriverifierande studier. Validitets- och reliabilitetskriterierna uttrycks på ett annat sätt (1). Kontrollmetoderna gäller inte enbart utvärderingen av studiens resultat utan också forskningsstrategins genomförande. I 2.3 Undersökningens metodik kommer använda kontrollmetoder i undersökningens olika moment att diskuteras mera i detalj. Här kommer endast kriterierna för kontrollmetoderna att diskuteras.

(1) Jämför t ex Hägg i Brunsson (1982)

Glasser & Strauss (1967) nämner tre kriterier för utvärdering av resultatet i teorigenererande studier. Trovärdighet (credibility) i genererad data. Resultatens rimlighet (plausibility) i förhållande till tidigare teoribildning och studiens tillförlitlighet (Trustworthiness) relaterat till forskarens sätt att genomföra studien.

En viktig uppgift för forskningen i förståelseinriktade studier är att förmedla förståelse för den kunskapsutveckling som skett som resultat av den genomförda studien (1).

I teorigenererande studier utgör "fallet" ett sätt att presentera det empiriska materialet ur vilket forskaren härlett sin teoribildning. "Fallet" utgör i sin slutliga form inte hela den datamängd med vilket forskaren arbetat utan den utgör ett urval ur den totala datamängden. Ett krav är att läsaren skall kunna se var i datamängden forskaren härlett sina begrepp. Här måste en avvägning ske mellan det beskrivande syftet (avbildningen) och det teorigenererande syftet (språkbildning), där beskrivningen utgör utgångsmaterial för det teorigenererande syftet.

Ett annat viktigt kriterium vid teorigenererande studier är att generalitetskravet ersatts med vad Brunsson (1982) benämnt ett flexibilitetskriterium, där flexibiliteten ligger i att formuleringen av teorin och dess begrepp kan formuleras på ett sätt som underlättar eller försvårar överföringar till andra områden. Flexibiliteten kan, enligt Brunsson, inte fastställas förrän användbarheten blivit prövad. Generalitet av klassificeringar, begrepp och samband som utgör en del av studiens resultat kan endast prövas genom tillämpning.

(1) Ödman (1979) anger ett antal kriterier för förmedling av kunskap och förståelse enligt ett hermeneutisk synsätt. Uttolkarens språkbruk, dvs hur forskaren återger de intervjuades tolkningar (tydlighet och enkelhet). Hur forskarens förförståelse skall redovisas. Läsarens möjligheter att kontrollera tolkningar och slutsatser (dokumentering och argumentering).

Detta innebär att spridningen av forskningens resultat inte utgör ett moment som kommer efter forskningsprocessen utan utgör en central del i forskningsprocessen. Att förmedla och sprida forskningens resultat är en central uppgift.

Hur undersökningen genomförts och vilka kontrollmetoder som använts framgår av 2.3 Undersökningens metodik.

2.3 Undersökningens metodik

Avsnittet om undersökningens metodik ingår som den tredje delen i arbetsparadigmet och redogör för hur undersökningen genomförts.

2.3.1 Val av undersökningsmiljö

Undersökningsmiljön utgör inte ett företag utan utbytesrelationen mellan två organisationer relaterat till båda företagens övriga utbytesrelationer. Val av undersökningsmiljö skulle m a o ske med utgångspunkt från att två organisationer som har ett kontinuerligt utbyte skall acceptera att studeras i en longitudinell studie. Valet av utbytesrelation har därför skett med utgångspunkt från en praktisk rimlighet och under vissa villkor för utbytesrelationens karaktär. Dessa villkor kan sägas avspegla kriterierna för den teoretiska relevansen.

Kriterier för teoretisk relevans:

1. Utbytesrelationen skall av minst en av organisationerna bedömas som strategiskt viktig (ömsesidigt beroende).
2. Utbytesrelationen skall vara av långsiktig karaktär (varaktighet minst fem år), vara aktiv och ett löpande utbyte skall ske varje år.
3. Leverantörens produkter skall ingå i köparens produktionsprocess.
4. Värdet av det årliga utbytet i utbytesrelationer bör uppgå till en miljon SEK i 1983 års penningvärde.

Kriterier för praktisk rimlighet:

1. Utbytesrelationen bör gå att rekonstruera historiskt, dels genom att aktörer kan identifieras som själva deltagit i utbytesrelationen, dels att sekundärmaterial (brev, telex, ekonomisk statistik etc) kan identifieras.
2. Båda organisationerna måste ge uttryck för öppenhet och undersökningsvillighet.

Redan i den inledande förstudien, Liljegren (1982), lärde jag mig att det tar lång tid att lära känna ett företag och att få förtroende som utomstående betraktare. Det var därför naturligt att utgå från något av de företag som ingått i förstudien och som visat intresse för mitt problemområde (accessproblem 1).

Atlas Copco SF hade visat ett sådant intresse och hade också uppvisat en öppenhet. Företaget hade nyligen (1979) genomgått en omorganisation med konsekvenser för försäljningsarbetet. Atlas Copco SF var också ett företag med lång tradition och en stark kultur inom försäljningsområdet. Atlas Copco SF arbetade i en marknadsmiljö, där "hanteringen av kunder snarare än den renodlade försäljningen betonades".

Atlas Copco SF bildade utgångspunkt för val av undersökningsmiljö.

Nästa steg var att i Atlas Copco SF skapa access och förtroende för val av motpart (Atlas Copcos kund) i den utbytesrelation som skulle studeras. För att kunna bedöma den teoretiska relevansen utvaldes tillsammans med ansvariga sektorchefer på Atlas Copco ett antal sk kund-leverantörsrelationer (ett 20-tal) som av sektorcheferna beskrevs i sin karakteristik. Med hänsyn till dessa beskrivningar och med utgångspunkt från kriterierna för teoretisk relevans utvaldes följande utbytesrelationer:

Atlas Copco SF	-	Volvo
Atlas Copco SF	-	Boliden
Atlas Copco SF	-	Skanska
Atlas Copco SF	-	ABV
Atlas Copco SF	-	Kramo
Atlas Copco SF	-	Borrteknik

För att bedöma den teoretiska relevansen inleddes kartläggningen i samtliga utbytesrelationer med utgångspunkt från Atlas Copco. Samtliga relationer uppfyllde kriterierna för teoretisk relevans.

Nästa steg var att söka access hos Atlas Copcos motpart i de utvalda utbytesrelationerna (accessproblem 2). Dessa kontakter som uttryck för öppenhet och undersökningsvillighet kom att vara avgörande vid val av undersökningsmiljö. Valet föll på utbytesrelationen Atlas Copco SF - ABV. Flera av de exkluderade utbytesrelationerna uppfyllde kraven på både teoretisk relevans och praktisk rimlighet.

Under en period diskuterades möjligheten att i undersökningen studera flera utbytesrelationer. Eftersom jämförelse mellan utbytesrelationer i sig inte eftersträvades och en sådan undersökning (longitudinell studie med processuell ansats) bedömdes som omöjlig ur ett resursperspektiv (tiden), skrinlades denna tanke.

De inledande intervjuerna i de övriga utbytesrelationerna (1) gav mig samtidigt viktig information om Atlas Copcos "nätverk" eftersom dessa företag utgjorde strategiskt viktiga kunder i de tongivande marknadsmiljöer som Atlas Copco SF vid denna tid verkade i.

Att skapa access hos motparten i en utbytesrelation, där eventuellt Atlas Copco SF kunde uppfattas som initiativtagare, utgjorde inledningen till ett problem. För flera av de utvalda utbytesrelationerna hade Atlas Copco skrivit rekommendationsbrev avseende mitt forskningsprojekt. I dessa fall visade sig accessproblemen bli stora. I vissa fall omöjliggjorde sannolikt rekommendationsbreven en fortsatt undersökning efter inledande kontakter.

(1) Dessa utbytesrelationers innehåll och karakteristik dokumenterades på motsvarande sätt som den studerade utbytesrelationen Atlas Copco - ABV. Inget av den informationen har utnyttjats i tolkningarna men har sammantaget givit mig en insikt och förståelse för Atlas Copco som helhet i den studerade utbytesrelationens position på den svenska marknaden.

Erfarenheten av dessa accessproblem ledde till att bl a ABV kontakades utan inblandning av Atlas Copco. Denna taktik ledde till att undersökningens syfte klarare framstod och att min oberoende roll som forskare (ej utsänd medarbetare) poängterades. Detta frigörande från ett Atlas Copco-perspektiv markerar också den egentliga inledningen av studien Atlas Copco - ABV i ett historiskt perspektiv.

Att den slutligen utvalda undersökningsmiljön uppfyllde kriterierna på teoretisk relevans kunde inte helt kontrolleras förrän ett stort antal intervjuer sammanställts (datagenereringen) och en stor del av tolkningen skett (databearbetning).

2.3.2 Datagenereringen

Datagenereringen har skett dels genom intervjuer med personer som var eller tidigare hade varit involverade i den studerade utbytesrelationen Atlas Copco SF - ABV, dels genom sekundärmaterial i form av korrespondens, statistik, ekonomiska rapporter, telex, säljrapporter, mötesanteckningar, brev och avtal.

Intervjuer

Intervjuerna har inte skett efter upprättade frågeguider (1). I intervjuerna har en dialog eftersträfvats. Intervjuerna har i många fall haft karaktären av samtal under ömsesidigt förtroende. Intresset i intervjuerna har inriktats på att identifiera kritiska händelser och omständigheterna kring dessa händelser i utbytesrelationen. De inledande intervjuerna gick också i hög grad ut på att identifiera de aktörer som varit involverade. Intervjuerna har under undersökningens gång ändrat karaktär från det generella till det mer specifika och

(1) Att någon frågeguide inte har utnyttjats innebär inte att intervjuerna varit förutsättningslösa. Referensram i form av interaktionsmodell från Håkansson, ed, (1982) har påverkat intervjuerna.

hade i slutet mer karaktären av bekräftelse och kontroll (se 2.3.3 Datagenereringens tillförlitlighet).

Beroende på den intervjuades position i företaget har fokuseringen alternerat från information om vad som inträffat i utbytesrelationen till information om vad som skett i respektive organisation som helhet. En växelverkan har skett i perspektiv mellan utbytesrelationen och respektive organisations övriga relationer mot sin omgivning och händelser som indirekt kan ha påverkat den studerade utbytesrelationen. Intervjuer har skett i växelverkan mellan aktörer som deltagit i den studerade utbytesrelationen från både Atlas Copco och ABV.

Sekundärmaterial

Tillgången till sekundärdata i form av korrespondens, minnes- och mötesanteckningar, statistik och ekonomiska rapporter, säljrapporter, telex etc, har haft stor betydelse för att i växelverkan med intervjuerna rekonstruera, beskriva och rätt i tid placera samt bekräfta de identifierade händelserna. Sekundärmaterialet har haft särskild betydelse när det gäller rekonstruktioner av händelser i utbytesrelationen som inträffat längre tillbaka i tiden.

Sekundärkällorna kan klassificeras i två grupper:

- dels sekundärkällor som kan relateras till respektive organisation som helhet, t ex ekonomiska rapporter och redovisning, årsberättelser etc,
- dels sådana som kan relateras direkt till den studerade utbytesrelationen, t ex brev, telex, säljrapporter etc.

Bägge kan vara både kvantitativa och kvalitativa.

Det ekonomiska redovisningssystemet har kunnat brytas ned på kundnivå, dvs produktslag, antal enheter, värde, rabatter och vilket distrikt inom ABV som köpt vad.

Följande matris klargör sekundärkällornas inriktning och innehåll.

	KVANTITATIVT	KVALITATIVT
TILL UTBYTES- RELATIONEN DIREKTERELA- TERAD INFOR- MATION	◦ EKONOMISK REDO- VISNING, BUDGET ◦ SÄLJRAPPORTER ◦ BREV, TELEX ◦ PM ◦ AVTAL ◦ OFFERTER	◦ BREV ◦ TELEX ◦ HANDSKRIVNA ANTECKNINGAR ◦ SÄLJRAPPORTER ◦ SÄLJMÖTES- RAPPORTER
INFORMATION RELATERAD TILL RESPEK- TIVE ORGA- NISATION SOM HELHET	◦ ÅRSREDOVISNINGAR ◦ EKONOMISKAREDO- VISNING OCH RAPPORTER ◦ SÄLJSTATISTIK ◦ INKÖPSSTATISTIK	◦ ÅRSREDOVISNINGAR ◦ MARKNADSPLANER ◦ INKÖPSPLANER ◦ SPECIELLA UT- REDNINGAR OCH RAPPORTER ◦ PM

Figur 4: Klassificering över sekundärkällornas inriktning och innehåll.

Tidsperspektiv

Datagenereringen skedde under åren 1982-84 med tyngdpunkt under 1983. Totalt har ett 50-tal intervjuer skett med en omfattning per intervju tillfälle motsvarande 1-5 timmar. För vissa huvudaktörer i utbytesrelationen uppgår "samtalstiden" till 20-30 timmar. Se bilaga 1 Rollista.

Intervjuprotokoll

Vid intervjuerna har bandspelare använts i uppskattningsvis 80% av intervjutiden (1). Samtliga intervjuer har från inspelade band sammanställts i intervjuprotokoll. Direkta citat har därmed kunnat användas.

(1) De intervjuer där bandspelare inte använts har uteslutande varit intervjuer av kontrollerande eller bekräftande slag.

Längden på intervjuerna har medfört att en viss selektering och därmed tolkning av informationen skett vid sammanställningen av intervjuprotokollen. Även om "allt" inte har tagits med så är intervjuprotokollen mycket omfattande. Även om denna "överinformation" inte använts i senare tolkningar hade informationens innehåll ett värde för min egen förståelse för förloppet och helheten. Banden, intervjuprotokoll samt sekundärdata utgör undersökningens datakärna.

Under 1983, då datagenereringen var som mest intensiv, ställde Atlas Copco SF ett rum till mitt förfogande. Detta gav en närhet till en av parterna i undersökningssmiljön och en förståelse för organisationen som helhet (Se vidare 2.3.3 Datagenereringens tillförlitlighet). Det gav också en naturlig och direkt tillgång till sekundärmaterial. Studien har i så måtto haft inslag av direkt observation.

Datagenereringens avbrytande

Datagenereringens avbrytande har skett efter teoretisk mättnad (1), dvs när samma eller likartade (samstämmiga uppgifter) mönster upprepas. Här är det viktigt att skilja mellan intersubjektiv information som utgör enskilda aktörers tolkningar av en händelse och den objektiverade informationen om händelseförloppet, t ex vilket datum en viss händelse inträffade eller vilka som var med vid ett speciellt möte. Eftersom datagenereringen inte kan isoleras från tolkningen är det svårt att ange när datagenereringen helt avslutats. Se även 2.3.3 Datagenereringens tillförlitlighet.

2.3.3 Datagenereringens tillförlitlighet

Datagenereringen och tolkningen av insamlad information kan inte isoleras från varandra. I den metodik som använts i undersökningen utgör i själva verket tolkning en viktig förutsättning för den fortsatta datagenereringen.

(1) Efter Glasser & Strauss (1967)

Med datagenereringens tillförlitlighet avser jag den korrekthet forskaren anser sig avbilda, det han avsåg avbilda och vilka kontroller som genomförts för att säkerställa denna korrekthet. Några erfarenheter från detta är:

Förmågan att skapa en dialog

Hit kan hänföras forskarens förmåga att skapa en dialog och att få den intervjuade att erinra sig ett händelseförlopp och att återge detta händelseförlopp på ett "riktigt" sätt. Flera felkällor kan identifieras:

Den intervjuade personen

1. "nittar på", överdriver eller förvanskar medvetet/omedvetet händelseförloppet,
2. vill eller kan inte komma ihåg,
3. erinrar sig rätt händelseförlopp vid fel tidpunkt och vice versa,
4. beskriver/tolkar händelseförloppet på ett sätt som den intervjuade personen tror att forskaren vill ha det presenterat,
5. undanhåller fakta kring händelseförloppet.

Vissa felkällor kan kontrolleras vid intervjutillfället genom mot- och kontrollfrågor. Förmågan att ställa dessa ökar i takt med att forskaren utvecklar en helhetsbild över händelseförloppet och den miljö som händelseförloppet utspelas i. Vissa felkällor kan vara mycket svåra att kontrollera, t ex om en person alltid hittar på eller överdriver, undanhåller fakta för andra och därmed genom dessa egenskaper kan sägas påverka händelseförloppet. Detta kan i viss mån kontrolleras genom andras uppfattning av personen.

Att återge vad som sagts

En viktig del i datagenereringens tillförlitlighet är att kunna tolka och återge vad som sagts. En förutsättning för god tillförlitlighet vid långa intervjuer är att samtalen registreras genom att t ex bandas. Detta möjliggör att man kan återkomma till källan.

Intervjuprotokollen utgör delvis en exakt återgivning av bandet (citater) och delvis en tolkning av citaten i ett sammanhang.

Intersubjektiv och objektiverad information

Genomgående i datagenereringen kan man skilja mellan objektiverad information, t ex att identifiera händelser, vilka som var med när den inträffade etc, och den intersubjektiva informationen som avser aktörens subjektiva tolkning av en inträffad händelse. Kriteriet för den objektiverade informationen är ett uttryck för de intervjuade aktörernas av varandra oberoende gemensamma uppfattningar om en tidpunkt eller omständigheter kring en händelse. Den intersubjektiva informationen är med andra ord ett uttryck för enskilda aktörers "subjektiva" tolkning av en viss händelse eller omständigheterna kring en viss händelse som inte överensstämmer med andra aktörers tolkningar av samma händelse.

Inriktningen i datainsamlingen har varit att identifiera kritiska händelser och episoder i ett förlopp. Denna information har i normalfallet utgjort information som har kunnat kontrolleras mot andra aktörers uppgifter och mot sekundärdata.

Den intersubjektiva informationen har fått stå för aktörens uppfattning och har därför avbildats så noggrant som möjligt. Olika aktörers olika beskrivningar och värderingar av samma händelser har inte betraktats som felkälla och har därmed inte kontrollerats utan setts som naturliga konflikter som direkt eller indirekt påverkat utbytesrelationen.

Identifierade konflikter har i den meningen ett förklaringsvärde. När medvetna förvanskningar skett av händelser eller omständigheter kring händelsen i det studerade händelseförloppet så har den intersubjektiva informationen konfronterats mot andra aktörers syn på samma händelseförlopp. En viss rimlighet i uttalanden har därmed kunnat bedömas.

Erinran om nu och då

Generellt kan sägas att närminnet är bättre än minnet av en händelse ett par år tillbaka. Det utgör ett genomgående problem vid rekonstruktioner av ett händelseförlopp. Det har varit svårare att kontrollera den information som givits kring händelser längre tillbaka i tiden. Även här spelar sekundärdata en avgörande roll vid kontroll mot olika aktörers utsagor. Informationen som givits om händelse i dåtid är inte lika värdeladdad. Detaljrikedomen minskar också.

Information är också svårare att kontrollera med aktörer som inte längre deltar i utbytesrelationen (bytt befattning eller företag, gått i pension etc). Både aktörernas erinran, tillgången till aktörer och kontrollmöjligheterna minskar ju längre bak i tiden man går. Tillförlitligheten har därmed inte minskat men däremot detaljrikedomen. Viss information har inte kunnat kontrolleras och har därför inte heller medtagits, eftersom den skulle kunna bedömas som spekulationer och därmed minska tillförlitligheten.

Att upptäcka brister, motstridigheter och felaktigheter

Generellt kan sägas att kontrollprincipen varit forskarens växande helhetsbild och förståelse av den process som studeras och därmed förmåga att konfrontera olika aktörers uppgifter mot varandra och mot sekundärkällorna. Detta har skett även i tolkningen och sammanställningen av insamlad data.

Att identifiera nya aktörer

En viktig uppgift i datagenereringen har varit att i samtalen identifiera "nya" aktörer, som skulle kunna bidra med ny information, eller bekräfta insamlad information. Vid intervjutillfällena har också aktören konfronterats med andra aktörer och gett sin syn på hans roll och betydelse i det studerade händelseförloppet. Att identifiera och kontakta huvudaktörerna i utbytesrelationen har inte skapat några problem. Vissa personer har trots försök inte kunnat nås, t ex pensionärer, befattningar utomlands etc. Dessa har varit biaktörer.

2.3.4 Tolkningsakt I

Tolkningsakt I har, som redan angivits, skett i växelverkan med datagenereringen. Tolkningsakt I avser avhandlingens syfte att identifiera och beskriva kritiska händelser i utbytesrelationen Atlas Copco SF - ABV samt att identifiera fenomen och drivkrafter som tycks karaktärisera och delvis förklara det beskrivna förloppet. Det senare har också inneburit en växelverkan mellan teori - datagenerering - tolkning. Tyngdpunkten i Tolkningsakt I har legat på identifiering och beskrivning av utbytesrelationens händelseförlopp över tiden i termer av kritiska händelser.

Rent arbetsmässigt har det inneburit att identifierade händelser som framkommit i intervjuerna och som beskrivits i ett stort antal PM sorterats och sammanställts i kronologisk ordning (se bilaga 3). All värderingsinriktad information kring en specifik händelse har sedan brutits ur respektive intervjuprotokoll och samlats som fördjupad information kring denna händelse. I detta arbete har information som avsett kritiska händelser i utbytesrelationen särskiljts från den information som avsett kritiska händelser inom respektive organisation eller i omgivande miljö som kunde ha betydelse för utbytesrelationen.

Detta arbete kännetecknades av tre förhållanden:

- 1) Bristfälligheter i informationen - vilket föranledde nya intervjuer och konfrontation av sekundärdata.
- 2) Kontroll av rimligheten i olika personers uttalande mot andra aktörers utsagor.
- 3) Preliminära förklaringsfaktorer, fenomen och drivkrafter i olika mönster över helheten utvecklades.

Resultaten av Tolkningsakt I blev två "fallbeskrivningar". Ett fall över tiden representerat av en beskrivning av Atlas Copco SF respektive ABV på organisationsnivå, dels händelser i respektive organisations omgivning som noterats av respektive företag, dels aktiviteter på organisationsnivå som vidtagits i syfte att anpassa eller förändra organisationen gentemot omgivningen.

Fall 2 beskrev och identifierade händelserna i utbytesrelationen Atlas Copco SF - ABV. Fallet bestod av olika personers tolkningar av enskilda händelser, där uttalanden ställs mot andra uttalanden och som innehåller en förklaring till vad som skett. Tolkningen utgör i den meningen den helhet - den "tredje verkligheten" - som utvecklats som uttryck för sammanställningar av deltagande aktörers "subjektiva verklighetsbilder" sammanställt i kronologisk ordning.

Detta dokument bestod av två fall som uttryck för skillnader i analysnivå. Dokumentet utgjorde basen i den empiriska undersökningen och grunden till det fall som slutligen kom att presenteras i avhandlingen.

Det "råa" fallet presenterades för Atlas Copco och ABV under 1985 och godkändes för publicering. Dokumentet har vid ett tillfälle under våren 1986 diskuterats gemensamt av personer från båda företagen.

Fallet har senare omredigerats utan att handling eller förklaringsvärden förändrats i syfte att göra fallet läsvänligare (se 2.3.6 Tolkningsakt II och 2.3.8 Kommunicera resultat).

2.3.5 Tolkningsakt I - korrekthet och tillförlitlighet

Tolkningsakt I utgör en del i datagenereringen. Tolkningens korrekthet och tillförlitlighet utgör m a o samma faktorer som redogjordes för i 2.3.3 Datagenereringens tillförlitlighet med ett tillägg.

Växelverkan empiri - teori

Den tolkningsmodell eller det synsätt som påverkat tolkningen representeras av den teoribildning som redogörs för i referensramen. Denna referensram har successivt under datagenereringen utvecklats. Grunden har dock hela tiden funnits och har inte förändrats under undersökningens gång. Tolkningsakt I motsvaras av det beskrivande syftet med studien, där referensramen utgör beskrivningsspråket.

2.3.6 Tolkningsakt II

Tolkningsakt II motsvarar det teorigenererande syftet genom att utveckla begrepp och samband mellan dessa begrepp som uttryck för långsiktiga utbytesrelationers karakteristik och innehåll på en generell nivå. Fallet(-en) har utgjort underlag för denna tolkning eller begreppsutveckling. Denna tolkning kan sägas innebära en konfrontation empiri - teori. Tolkningsakt II karakteriserades inledningsvis av en frigörelse från det empiriska materialet och en kreativ process. En rad frågor konfronterades datamaterialet.

Följande arbetsgång karakteriserade Tolkningsakt II:

1. Beskrivningen av utbytesrelationen (datamaterialet) indelades i ett antal faser som uttryck för utbytesrelationens innehåll (beroende) och karakteristik. Den del av fallet som beskrev respektive organisations förändringar eller händelser på strukturnivå uppdelades på motsvarande sätt. Denna del kom att utgöra en bakgrunds- eller helhetsbeskrivning mot vilken händelser i utbytesrelationen kunde betraktas.
2. Varje fas kom att omfatta ett antal år. Gränserna för faserna var fortfarande flytande men utgjorde i den fortsatta tolkningen en viktig indelning för att göra datamaterialet praktiskt hanterbart. Varje fas tolkades med utgångspunkt från helheten i den grundläggande interaktionsmodellen från referensramen. Detta kan sägas representera någon form av frågor - svar till datamaterialet som resulterade i någon form av arbetstolkning, där brister och skillnader mot befintlig teori men också överensstämmelser noterades och resulterade i ett stort antal föreställningar om begrepp, fenomen och samband mellan begrepp i den studerade relationen.
3. Dessa föreställningar och begrepp uttrycktes i ett 50-60-tal preliminära påståenden eller teser om fenomen, begrepp och samband mellan begrepp som härletts ur fallet och konfronterats med referensramen. Fortfarande kunde de begrepp och sambanden mellan dessa begrepp sägas vara situationsrelaterade till den studerade utbytesrelationen.

4. Flera teser (1) var gentemot varandra delvis motstridiga, kompletterande eller kunde uttrycka samma sak. Resonemangsmässigt konfronterades dessa teser mot den under processens gång vidgade referensramen.

I detta arbete utvecklades fem teser, som var och en uttryckte samband mellan begrepp som identifierats i empirin, konfronterats mot referensramen och som i något avseende förstärkte, motsade eller kompletterade den befintliga referensramen och därigenom utgjorde ett bidrag till förståelsen av processer i enskilda utbytesrelationer på en generell nivå (teoretiska implikationer). Tesernas innehåll får slutligen praktiska implikationer för industriell försäljning i långsiktiga kund-leverantörsrelationer. Teserna tillsammans med de teoretiska och praktiska implikationerna utgör avhandlingens andra resultat eller bidrag till kunskapsutvecklingen kring enskilda utbytesrelationers innehåll och karakteristik.

2.3.7 Tolkningsakt II - trovärdighet och rimlighet

En förutsättning för Tolkningsakt II är att "fallet", resultatet av Tolkningsakt I, utgör en rimlig beskrivning av det faktiska händelseförloppet i den studerade utbytesrelationen.

En förutsättning är att de i fallet iakttagna fenomenen konfronteras med referensramen på ett trovärdigt sätt (ett förnuftsmässigt och logiskt resonemang). Tolkningsakt II:s trovärdighet kan läsaren själva ställning till i det resonemang som förs. Rimligheten i utgångspunkterna kan kontrolleras från fallet. Rimligheten och trovärdigheten i de generella, preliminära, utsagorna i teserna kan endast testas genom tillämpning (eller genom ett liknande resonemang som jag

-
- (1) Enligt Arbnor & Bjerke (1977) förekommer inte hypoteser enligt ett systemteoretiskt metodusynsätt. Teser är ett uttryck för preliminära utsagor och påståenden som kan härledas från det studerade systemet men som inte testats på en generell nivå. Enligt Glasser & Strauss (1967) utgörs teser preliminära resultat som endast kan testas genom normal hypotestestning. I ett öppet systemsynsätt kan teser endast testas genom tillämpning, prövning.

själv utfört).

Teserna är inga hypoteser och gör inte anspråk på att genom diskussionen vara verifierade. Ett problem har varit att endast hänföra teserna till referensramen (antaganden om verkligheten). Om referensramen vidgades genom annan teoribildning skulle teserna och också resultatet förändras.

2.3.8 Kommunicera resultat

I den här typen av teorigenererande studier med en stor förutsättningslös och växelverkande teori - empiri är kommunikationen av resultaten men också själva forskningsprocessen viktig. Beskrivningen av undersökningens metodik, vad forskaren avsett att göra och vad han verkligen gjort, är en viktig del i rapporten. För att öka kunskapen i en förståelseinriktad ansats krävs att läsaren förstått vad forskaren påstår att han själv förstått. För att kommunicera min förståelse av det studerade krävs att jag väljer en målgrupp som jag vill kommunicera med. En akademisk avhandling vänder sig i första hand till kollegor i den akademiska världen med likartad eller olikartad referensram. En viktig uppgift i avhandlingen är att möjliggöra och sprida förståelse av vad jag förstått. Det innebär inte att alla måste se samma saker som jag - att tolka är i grunden en subjektiv företeelse.

Fallet

Fallet utgör ett resultat, att beskriva en utbytesrelation över tiden, men också ett underlag, datamaterial, ur vilket fenomen och begrepp identifierats. Fallet i rapporten utgör i sin slutliga utformning inte hela det underlag som jag tolkat från. Även om fallet även efter vissa redigeringar är relativt långt och omfattande och andra fenomen eller förhållanden som finns beskrivna inte använts i Tolkningsakt II, så utgör det ett försök att förmedla en helhet ur vilken jag kan härleda mina tolkningar. Fallet utgör en komprimerad och redigerad bild av mitt tolkningsunderlag.

I fallet vill jag förutom syftet att ge en beskrivning av en utbytes-

relation även förmedla en helhetsbild av det förlopp och den datamängd jag arbetat utifrån.

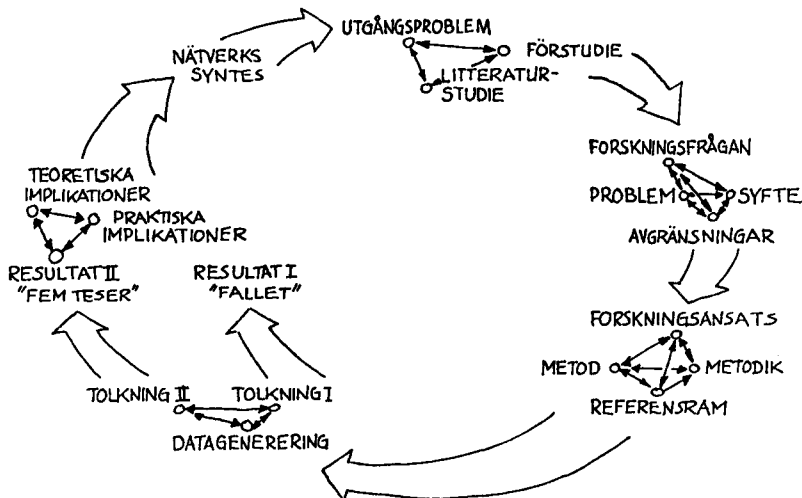
Teserna

Teserna presenteras också de i den "slutliga" versionen och kan ses som ett resultat av en arbetsprocess. Alla utvecklingar eller "teorikonfrontationer" kan inte förmedlas.

I samtliga resultatdelar och i undersökningsmetodiken har jag strävat efter öppenhet med alla dess fel och brister och en vilja att ge läsaren möjlighet att förstå och tolka den kunskap jag själv erhållit i ett undersökningsområde som karakteriseras av en komplexitet, svårtydighet och motsägelsefullhet. Det är endast genom oss själva och genom andra som vi kan förstå och tolka den komplexa verkligheten.

2.4 Rapportens fortsatta disposition

En viktig del i rapporten utgör den referensram eller den teoribildning som rapporten vilar på och placeringen av denna teoribildning i en vidare teoretisk grundsyn. Efter referensramen följer fallet som både kan ses som en del av resultatet och den datamängd ur vilken de teser som utvecklas i resultatkapitlet kan hänföras. Avslutningsvis följer ett slutkapitel, där resultatens användbarhet diskuteras och förslag till fortsatt forskning ges.



Figur 5:

Forskningsprojektets processuella utveckling.

3 Referensram

Referensramen i detta avhandlingsprojekt är i huvudsak härledd från ett interorganisatoriskt resursberoendeperspektiv baserat på Pfeffer & Salancik (1978) och det s k nätverkssynsättet såsom det redovisas i Håkansson, red (1982), Hammarkvist, Håkansson och Mattsson (1982) och Hägg & Johanson, red (1982). Nätverkssynsättet betraktar jag på grund av fokuseringen på kund-leverantörsrelationer som ett marknadsresursberoende perspektiv.

Referensramen har i vissa avseenden kompletterats med ett synsätt som antar att verkligheten är en social konstruktion. Det kompletterande perspektivet bygger på i första hand Weick (1969). Synsätten är i flera avseenden divergerande samtidigt som de, enligt min uppfattning, kompletterar varandra på en övergripande nivå.

Referensramen har under forskningsarbetet utvecklats och fördjupats. Fördjupningen har skett i meningen att jag själv mognat teoretiskt, vilket rent praktiskt inneburit att litteratur som berör forskningsområdet i antalet referenser räknat minskat. Utvecklingen har skett samtidigt som nya forskningsresultat redovisats parallellt med min egen forskningsprocess (1). Referensramen redovisas enligt den kunskapsbas som utgjorde utgångspunkt inför det empiriska arbetet (1982).

(1) Forskningsarbetet har skett i en forskningsmiljö där också andra studier med en nätverksansats pågått parallellt. Arbetspapper har löpande diskuterats bland kollegor och projektet har hela tiden diskuterats och utvecklats i nära samarbete med kollegor som utvecklat grunden i den s k nätverksansatsen.

En viktig uppgift i referensramen, inte minst mot bakgrund av forskningsansatsen, är att diskutera analysnivå och syn på handlande enligt ett interorganisatoriskt perspektiv.

Denna diskussion redovisas i 3.1 Interorganisatoriskt perspektiv, där jag utgår från att omgivningen på organisationsnivå påverkar och begränsar företagets agerande, samtidigt som jag försöker överbrygga detta till ett aktörsorienterat perspektiv, baserat på i huvudsak Weick (1969).

Under 3.2 Nätverkssynsättet redovisas grundantaganden i nätverksansatsen. Utgångspunkt för denna redovisning utgör Hammarkvist et al (1982), Håkansson, red (1982) och Hägg & Johanson, red (1982). Nätverkssynsättet har tidigare på ett övergripande sätt redovisats i 1.4 Interaktiva ansatser. Den del som presenteras i referensramen kan ses som en fördjupning av nätverkssynsättet. Slutligen redovisas, med utgångspunkt från Håkansson, red (1982), min modell för studier av enskilda utbytesrelationer. Denna ansats redovisas i fem block: utbytesprocessen, parterna i utbytesprocessen, nätverket, atmosfären samt utvärderingen av enskilda utbytesrelationer.

3.1 Interorganisatoriskt perspektiv

Håkansson, red (1982) fokuserade intresset på utbytet i enskilda utbytesrelationer i olika marknadssituationer (1). Hammarkvist et al (1982) fokuserade intresset på ett fokalt företags marknadsföringsproblem i nätverk. Hägg & Johanson, red (1982), slutligen, utgick från ett strukturekonomiskt och industripolitiskt perspektiv.

(1) Även om fokuseringen i Håkansson, red (1982) avsåg utbytet i en enskild utbytesrelation (dyaden) betonades betydelsen av att inte studera utbytesrelationen isolerat utan mot bakgrund av omgivningens påverkan.

Trots att ansatserna delvis växlar i perspektiv mellan de tre studierna utgör analysnivån densamma (1).

Den organisatoriska teoribildningen har under 1970- och 1980-talet ökat. Perspektiven är i vissa fall kompletterande, i många fall divergenta. Flera ansatser har redovisats där olika organisationsteoretiska perspektiv presenterats och positionerats, t ex Scott (1981), Pfeffer (1982), Astley & Van den Ven (1983). Dessa ansatser har delvis haft en likartad indelningsgrund, där olika organisationsteoretiska perspektiv redovisas med avseende på analysnivå och syn på handlande.

Av forskningsansatsen framgår att jag arbetar på en analysnivå som jag benämner "interorganization set", där en utbytesrelation med en viss karakteristik skall fokuseras ur två fokala företags perspektiv relaterat till båda företagens övriga utbytesrelationer. Vidare framgår av forskningsansatsen att jag ansluter mig till ett öppet systemsynsätt, vilket innebär ett ställningstagande vad gäller omgivningens inflytande över en organisations agerande. Det innebär, enligt Pfeffers (1982) klassificering, närmast att analysnivån är organisationen och att organisationens handlande begränsas av omgivningen. Jag har valt att i referensramsutvecklingen utgå från Pfeffer & Salanciks (1978) resursberoendeperspektiv.

Resursberoendeperspektivet

Resursberoendeperspektivet utgår från att omgivningen styr eller begränsar organisationens möjligheter att agera. Agerandet syftar till överlevnad, där organisationens överlevnad är avhängig i vilken utsträckning den är effektiv och där nyckeln för överlevnad är dess förmåga att anskaffa och bibehålla externa resurser.

-
- (1) Samtliga tre studier arbetar med en analysnivå som Evan (1966) och senare Van den Ven et al (1975), Aldrich & Whetten (1982) benämnde som "organization set". Denna analysnivå utgår från ett fokalt företags relationer till omgivningen. Hägg & Johanson, red (1982) växlar även till analysnivå "network".

"The key to organizational survival is the ability to acquire and maintain resources. This problem would be simplified if organizations were in complete control of all the components necessary for their operation. However, no organization is completely self-contained.

Organizations are embedded in an environment comprised of other organizations. They depend on those other organizations for the many resources they themselves require. Organizations are linked to the environment by federations, associations, customer - supplier relationships, competitive relationships and social-legal approaches defining and controlling the nature and limits of these relationships.

Organizations must transact with other elements in their environment to acquire needed resources, and this is true whether we are talking about public organizations, private organizations, small or large organizations, or organizations which are bureaucratic or organic."

Pfeffer & Salancik (1978:2)

Analysnivå i resursberoendeperspektivet är organisationen, vilket innebär att individens beteende och handlande aggregeras till organisationsnivå. Individens beteende enligt detta synsätt förklaras av villkoren och begränsningarna i omgivningen och individernas beteende förutsätts ske styrt av organisationens beteende i syfte att anskaffa nödvändiga resurser.

Resursberoendeperspektivet begränsar därmed i sina antaganden möjligheten att på individnivå utnyttja beteendeariktade ansatser som bygger på antaganden om ett rationellt beteende eftersom dessa inte tar någon hänsyn till påverkan från omgivningen.

"To adopt a rational actor approach at the individual level one must be concerned with (largely unobservable) cognitive, intraphysic processes of preference formation and intra individual decision making. A focus on the effects of external constraints and determinants of behavior means that explanation for action is to be sought (and presumably found) in the conditions of the social environment hence the investigation or postulation of internal decision-making mechanisms is rendered unnecessary."

Pfeffer (1982:179)

Ursprunget till resursberoendeperspektivet kan härledas till en utveckling från "population ecology"-perspektivet. Detta fokuserar på, som redan namnet antyder, en population av företag. "Population ecology" betonar att organisationernas beteende endast kan förklaras av villkoren och begränsningarna i omgivningen enligt t ex Freeman (1982).

Pfeffer & Salancik (1978) anger tydligare att det är ett fokalt företag och dess relationer till omgivningen (1) som utgör analysnivå. Enligt Pfeffer & Salancik lämnas också möjligheter för en organisation att påverka och själv anpassa sin verksamhet efter omgivningens förändrade villkor, vilket skiljer detta synsätt från bl a "population ecology" (2). En viktig utgångspunkt är m a o att ett företag söker inflytande och kontroll över de organisationer som förfogar över de resurser som är nödvändiga för företagets överlevnad.

Detta resursberoende kan beskrivas som utveckling av interorganisatorisk makt. Denna makt påverkar i sin tur företagets aktiviteter. Företagsledningens uppgifter är dels att hantera det externa beroendet, dels att sträva efter överlevnad och ett minskat beroende från omgivningen.

Det är det faktiska förhållandet att organisationerna är beroende av omgivningen som gör att omgivningen begränsar organisationens handlande.

Interdependens är ett centralt begrepp som i detta sammanhang inte kan tolkas som ett ömsesidigt beroende enbart mellan två parter utan kan förklaras av mer än ett orsak-verkan-samband.

-
- (1) Vilket i detta sammanhang innebär "organisation set" efter Evan (1966), Van den Ven et al (1975) och Aldrich & Whetten (1982).
 - (2) Enligt Freeman (1982) kompletterar snarare dessa aspekter varandra än är varandra motstridiga. Resursberoendeperspektivet har, förutom likheter med "population ecology", t ex Aldrich (1979), Hannan & Freeman (1977), även likheter med "the marketing failure approach, eg Williamson (1975).

"Any event that depends on more than a single causal agent is an outcome based on interdependent agent."
(1978:40)

Interdependensbegreppet används av Pfeffer & Salancik (1978) som uttryck för beroende mellan organisationer men kan härledas till interaktionen mellan individer i sociala system.

"... interdependence exists whenever one actor does not entirely control all of the conditions necessary for the achievement of an action or for obtaining the outcome desired from the action."

(1978:40)

Det innebär i princip att alla interorganisatoriska utbytesaktiviteter är interdependenta, både på organisations- och individnivå, på grund av omgivningens påverkan och inflytande.

Beroendet (dependence) mellan två organisationer är inte synonymt med interdependens.

"Dependence can then be defined as the product of the importance of a given input or output to the organization and the extent to which it is controlled by relatively few organizations."

(1978:51)

Beroendet kan vara assymmetriskt eller symmetriskt som uttryck för obalans respektive balans i beroendet mellan parterna.

Pfeffer & Salancik (1978) identifierar två typer av strategier för att etablera en förhandlingsomgivning och för att förändra beroendet: Konkurrerande interdependens och symbiotisk interdependens. Kund-leverantörsrelationer kan hänföras till symbiotisk interdependens.

Ett företag kan inte anpassa sin verksamhet till alla villkor och begränsningar i omgivningen utan försöker också påverka och skapa inflytande över omgivningen.

En av utgångspunkterna i resursberoendeperspektivet är att utbytet mellan organisationer och det fortsatta utbytet karakteriseras av osäkerhet och potentiell instabilitet:

"One of the problems faced by organizations interdependent with other organizations is that exchanges required for maintaining operations are uncertain and potentially unstable. Coping with organizational environments requires stabilizing them somehow... ... when the conditions of the environment are mediated by social actors, as is increasingly the case for modern organizations, uncertainty derives not only from the vagaries of nature but from the actions taken by others. In such cases, the uncertainty resulting from the unpredictable actions of others is reduced by coordinating these actors..."

(1978:114)

"Försäljarens" och "inköparens" roll kan i detta perspektiv ses som en osäkerhetsreducerande och stabiliserande faktor hanterade av företagsledningen som en del av företagets koordineringsaktiviteter i syfte att skapa inflytande och kontroll över för företagets överlevnad nödvändiga resurser. En följd av detta blir att ju större betydelse köparen och säljaren bedömer utbytet ha, desto fler koordineringsaktiviteter kan identifieras i syfte att kontrollera och påverka utbytet.

Kompletterande perspektiv

Pfeffer & Salanciks (1978) sociala kontext innebär att företagsledningen företräder organisationens agerande. Företagsledningen utgör alltså inte en social aktör i meningen individ utan, menar jag, utgör en företrädare för individens aggregerade beteende. Det utesluter delvis individens beteende som social aktör inom eller mellan organisationer i ett resursberoendeperspektiv.

Jag ansluter mig till ett resursberoendeperspektiv men anser det vara en brist när man, som jag själv i min forskningsuppgift, på nivån enskild utbytesrelation konfronteras med människor som utvecklat individrelaterade beroenden sammankopplade i komplexa interaktionsmönster.

- Dels utgör individen den som upptäcker och tolkar omgivningens krav.
- Dels utgör individerna de som skall genomföra aktiviteter i syfte att påverka och kontrollera för företagets överlevnad viktiga resurser.

Redan i forskningsansatsen uttryckte jag en vilja att i ett aktörsorienterat systemsynsätt anta att individen som social aktör och tolkare av omgivningen även påverkar omgivningen.

Jag har i referensramen valt att med utgångspunkt från resursberoendeperspektivet diskutera kompletterande (alternativa) perspektiv. Jag är fullt medveten om att jag inte kan uppnå en fullständig komplementaritet men tror att man genom en växelverkan mellan perspektiv kan uppnå en större förståelse för den enskilda utbytesrelationens dynamik och komplexitet (1). Det kompletterande perspektivet bygger på i första hand Weick (1969).

Pfeffer & Salancik (1978) betonar det materiella resursutbytet mellan organisationer. Makt och inflytande hos företag i omgivningen omöjliggör att ett individuellt företag helt kan behärska viktiga resurser eller autonomt anpassa företaget i förhållande till kritiska osäkerhetsfaktorer i omgivningen:

"These resources, or uncertainties presumably have some material concrete reality in the pattern of transactions or in the pattern of operations on the organizations."

Pfeffer (1982:220)

Detta ställde Pfeffer (1982) mot Pondy (1977) som menade att verkligheten är socialt konstruerad och i fundamental mening kognitiv snarare än materiell (2). Uppfattningen om vad som är en resurs och vilka resurser som är viktiga är en subjektiv process i vilken verkligheten definieras.

-
- (1) En liknande växelverkan mellan perspektiv återfinns i Sjöstrand (1973) baserat på Lazarfelds (1968) klassificeringar av individrelaterade egenskaper och kollektiva (aggregat)egenskaper.
 - (2) En diskussion av detta vetenskapsteoretiska ställningstagande återfinns i t ex Churchman (1961).

För mig representerar Pfeffer & Salancik (1978), Pfeffer (1982) å ena sidan och Pondy (1977), Weick (1969) å den andra sidan två skilda utgångspunkter som präglar intresseinriktning och problem som fokuseras. Den ena utgår från omgivningen och den andra från individens sätt att tolka och förstå den verklighet som den sociala aktören befinner sig i:

"This departure from the materialistic position is inherent in the argument that reality is socially constructed. By inference, this means that the social world is almost infinitely malleable, as long as language and cultural systems can be developed that produce social consensus on what the world is and how it is to be accounted for. In contrast the external control perspective particularly emphasizes the effect of external constraints that impose themselves without regard to the cognitive mechanisms or personal characteristics of those operating in the systems."

Pfeffer (1982:225)

En viktig skillnad mellan perspektiven är att de anlägger olika tidsperspektiv. De som ansluter till att verkligheten utgör en social konstruktion betonar huvudsakligen en processuell syn och förändringar över tiden, medan resursberoendeperspektivet betonar ett tidsperspektiv där situationens egenskaper spelar en mer framträdande roll (contingency-ansats).

Jag tolkar Pfeffers (1982) sammanfattning av kritiken från dem som utgår från att verkligheten är socialt konstruerad som en medvetenhet om resursberoendeperspektivets begränsning.

"Ultimately the external constraint perspective would have to answer where the norms, values and social pressures come from and at that point would begin to look more like the social construction of reality position."

(1982:225)

Pfeffers argument är m a o att det är viktigare att utgå från en stabilitet och struktur och studera beteendet med utgångspunkt från strukturen än att fråga hur strukturen har utvecklats. Min ståndpunkt är inte antingen/eller utan både/och eller i alla fall en betoning av betydelsen av båda utgångspunkternas komplementaritet.

Min forskningsfråga är således relaterad till resursberoendeperspektivet men jag vill betona den sociala aktörens betydelse och inflytande i undersökningsområdet, baserat på i huvudsak Weicks (1969) syn på organiserande.

I ett kognitivt teoriperspektiv betraktas organisationen som ett system av "shared meanings", vilket, enligt Weick (1969), innebär att organisatoriskt arbete består av symbolmanipulationer och utveckling av ett organisatoriskt paradigm baserat på "shared meanings".

Organisationer kan inte handla. Det kan bara människor. En organisation består enligt detta synsätt av komplexa interaktions- och kontaktmönster sammanlänkade av olika typer av beroenden mellan individer. Organiserandet utgör en process som syftar till att utveckla, i meningen koordinera, interdependenta aktiviteter i stabila interaktions- och kontaktmönster. Dessa syftar till att minska osäkerheten och öka stabiliteten i meningsfyllda sekvenser, som i sig kan generera rimliga resultat.

De aktiviteter som sker är, enligt Weick, efterhandskonstruktioner, dvs konstrueras retrospektivt. "How can I know what I think until I see what I say". I Weicks perspektiv fokuserar man intresset på länkarna, kontaktmönster och "the circular pattern" i de interdependenta kedjorna som en organisation består av.

Refererande till bl a Cyert & March (1963) menar Weick (1969) att en organisation är uppbyggd av koalitioner som hänger samman med varandra (1). Att förstå en organisation innebär m a o att identifiera en kritisk allians, enligt Weick. En kritisk allians är den som styr många människor och som samlar en majoritet. Inom en kritisk allians är det ofta en enda som bestämmer, menar Weick.

(1) Cyert & March (1963) använder begreppet koalition. Weick (1969) använder allians synonymt med koalition. Jfr även t ex Mintzberg (1979, 1983).

Pfeffer & Salancik (1978) bygger också i sina resonemang på Cyert & March (1963). Perspektiven har här, trots olika utgångspunkter, vissa gemensamma beröringspunkter. Pfeffer & Salanciks sociala aktör i företagsledningen kan här jämföras med den som bestämmer i den kritiska alliansen, under förutsättning att företagsledningen är representerad i denna allians.

"Attention" och "action" är två viktiga begrepp i Weicks perspektiv som uttrycker för att alla organisationsaktiviteter är sociala, där Weick med "acts" avser interaktionen eller interaktionsmönstret. Basen i beroendet mellan individer är mönstret och relationerna mellan olika individer - inte substansen, det materiella utbytet, i relationen som Pfeffer & Salancik (1978) ger uttryck för.

"Most things in organizations are actually relationships, variables tied together in systematic fashion. Events, therefore, depend on the strength of these ties, the direction of influence, the time it takes for information in the form of differences to move around circuits. The work organization is a noun, and it is also a myth... if you look for an organization you won't find it. What you will find is that there are events, linked together, that transpire within concrete walls and these sequences, their pathways, and their timing are the form we erroneously make into substances when we talk about organization."

(1969:88)

Weick menar efter Hollander & Willis (1967) att "double interacts" är basenneter för att beskriva "interpersonal influence".

"Since organizing involves control, influence and authority, a description of organizing benefits from using the double interact as the unit of analysis."

(1969:89)

Inflytande och kontroll är två begrepp som är starkt kopplade till maktteori i en vidare mening. Här finns en direkt beröring med Pfeffer & Salancik (1978) men ur olika perspektiv och på olika analysnivåer.

Resonemanget pekar på att hanteringen av varaktiga relationer, kund-leverantör, i ett individrelaterat perspektiv, har karaktären av organiserande av "double interacts", men också inom varje organisation, där gränsen mellan köpare och säljare kan ses som en konstruktion av organiserandet.

"One of the ironies in organizational analysis is that managers are described as "all business", "doers", people of action", yet no one seems to understand much about the fine grain of their acting", menar K Weick och citerar March och Olsen (1976):

"If we knew more about the normative theory of acting before you think, we could say more intelligent things about the function of management and leadership in organizations when organizations or societies do not know what they are doing."

(1976:79)

Om en organisation begränsas av sin omgivning, så kommer, enligt Weick, inte perception att vara viktigt. Perceptioner hos individer utgör en begränsning för agerande. Organisationen kommer att vara mottaglig för och agera på förändringar, annars överlever den inte.

Jag vill åter poängtera att min undersökning (forskningsfrågan) är baserad på resursberoendeperspektivet, men att jag på grund av min processuella ansats, att studera en utbytesrelation djupt och över tiden med utgångspunkt från två fokala företag och dess övriga utbytesrelationer, också vill innefatta individens påverkan av utbytesrelationens utveckling över tiden.

3.2 Nätverkssynsättet

Med utgångspunkt från Pfeffer & Salanciks (1978) resursberoendeperspektiv kopplas min referensram när det gäller nätverkssynsättet i första hand på de begrepp och modeller som redovisades i Håkansson, red (1982), Hammarkvist et al (1982) och Hägg & Johanson, red (1982) samt svenska interaktiva studier avrapporterade i böcker och artiklar fram till och med 1983 (1).

(1) Se tidigare genomgång av svenska interaktiva ansatser i 1.4 Interaktiva ansatser.

Nätverkssynsättet uttrycker tydligare än resursberoendeperspektivet omgivningens inverkan på de enskilda utbytesrelationerna. Dessa utgångspunkter stämmer också med analysnivån, "interorganization set", i min ansats. Även om omgivningens inflytande på organisationsnivå utgör analysnivå är den primära fokuseringen på den enskilda utbytesrelationen mellan två företag.

Heterogenitetsantagandet (Hägg & Johanson, red 1982) (1) och resursberoende till andra företag (Pfeffer & Salancik, 1978) innebär för industriföretagets agerande, att de resurser företaget är i behov av och inte kontrollerar, inte är sorterade efter enbart detta företags behov.

Ett företag måste påverka och skapa inflytande över utbudet av insatsfaktorer och efterfrågan på de egna produkterna. I detta syfte utvecklar företaget utbytesrelationer (2) med andra företag.

Utbytesaktiviteterna i en utbytesrelation innefattar mer än enbart aktiviteter relaterade till enskilda affärsepisoder. Nätverkssynsättet betonar helheten genom att inbegripa alla resurser och aktiviteter i det köpande och säljande företaget.

I utbytesrelationer till andra företag utvecklas ett beroende till dessa som skiljer sig m a p på innehåll och karaktär mellan olika utbytesrelationer.

Hammarkvist et al (1982) identifierar olika typer av bindningar, tekniska, tids-, kunskaps-, sociala, juridiska och ekonomiska bindningar som uttryck för beroendet mellan två företag och utbytesrelationers karakteristik.

-
- (1) Heterogenitetsantagandets grunder har tidigare diskuterats i 1.1 Marknadsföringslitteratur och 1.4 Interaktiva ansatser.
 - (2) Hägg & Johanson, red (1982) använder begreppet förbindelser som uttryck för relationer mellan två företag. Jag använder begreppet utbytesrelation i denna innebörd. Begreppet förbindelse använder jag som uttryck för relationer mellan individer.

Bindningarna kan variera i styrka, vara starka eller svaga, omöjliga att bryta eller inte existera alls. Bindningarna är interrelaterade så att förändringar i en bindning kan påverka en annan. Hur bindningarna är relaterade till varandra kan variera från fall till fall, förändras över tiden etc.

Beroendet till andra företag innebär att ett företag måste anpassa sin verksamhet till förändringar i omgivningen. Anpassningarna kan gälla produkter, process eller rutiner. Påverkan, förändringar och anpassningar sker i utbytesrelationerna.

Utbytesrelationer tar tid och resurser i anspråk för att etableras, utvecklas och underhållas. Utbytesrelationerna kan med detta synsätt betraktas som en resurs, där det är relevant att tala om investeringar i utbytesrelationer.

Utbytesrelationerna möjliggör för ett företag att få tillgång till externa resurser som kontrolleras av distributörer, kunder och leverantörer. De resurser som investeras i utbytesrelationer med andra företag syftar till att minska osäkerheten och stabilisera utbytesrelationen. På industriella marknader har utbytesrelationer ofta karaktären av långsiktighet och stabilitet (Håkansson, red, 1982).

Varje utbytesrelation är med utgångspunkt från heterogenitetsantagandet till någon del unik. Personerna som är involverade är olika och bidrar därmed till att varje enskild utbytesrelation är unik. Heterogenitetsantagandet leder till att företagen kommer att uppleva en osäkerhet över att företagen inte kan överblicka alla alternativ på insats- respektive avsättningsmarknaden. Detta leder till ett informationsbehov i syfte att reducera osäkerheten.

Utbytesrelationerna med andra företag utgör en viktig informationskälla. Förutom att utbytesrelationerna till andra företag förmedlar och värderar information skapar de närhet till kunden, leverantören, kundens kund etc. Utbytesrelationerna skapar ökad säkerhet och utvecklingstryck (Hammarkvist et al, 1982).

Utbytesrelationerna innebär också en möjlighet för företaget att kontrollera och påverka omgivningen. Utbytesrelationerna har inslag av både konflikt och samverkan (Hägg & Johanson, 1982).

Utbytesrelationerna till andra företag bildar ett komplext mönster av relationer som kan liknas vid ett nät. Ett nät kan vara relaterat till andra nät genom utbytesrelationer till företag i andra nät. Flera nät bildar industriella nätverk (Hammarkvist et al, 1982). Via utbytesrelationer till företag är man indirekt relaterad till andra företag som kan betraktas som indirekta utbytesrelationer.

Ett företag kan sägas agera utifrån dess position i det nätverk företaget ingår. Positionen kan definieras i förhållande till vilken roll företaget har till andra företag (Hammarkvist et al, 1982). Företagets position kan uttryckas på två nivåer. Dels på mikro-nivå som uttryck för företagets roll i en enskild utbytesrelation, dels på makro-nivå som uttryck för företagets roll i nätverket. En förändring av positioner inom en utbytesrelation kan förändra företagets och andra företags positioner dels på mikronivå, dels på makronivå. Mikro- och makropositionerna är interrelaterade (Mattsson, 1983).

Det ömsesidiga beroendet på mikronivå (enskild utbytesrelation) och interdependensen på makronivå är ett centralt begrepp i nätverkssynsättet.

Investeringarna och det ömsesidiga beroendet (och därmed stabilitet) i enskilda utbytesrelationer och i nätverket bidrar till att det normalt är svårt att förändra eller etablera en position i ett nätverk. Barriärerna är många och styrs av andra företag i omgivningen (external constraint) (Mattsson, 1983).

Marknadsföringens uppgift med detta synsätt är att överbrygga företagets/enhetens inre egenskaper i förhållande till de krav som ställs på företaget i dess relationer till omgivningen. Med inre egenskaper avses t ex resurser i produktionsutrustning, organisation, personalens kunskaper och uppbyggda förbindelser med personalen i andra företag samt företagets finansiella resurser.

Marknadsföringen kan, beroende på företagets position i nätverket eller i den enskilda utbytesrelationen, syfta till att behålla, anpassa eller förändra (även avveckla) positionen (Hammarkvist et al, 1982).

Företagets inre egenskaper (resurser) kan begränsa företagets möjligheter att anpassa och hantera alla typer av utbytesrelationer (hanterings- och begränsningsproblem efter Håkansson 1982).

Referensramen kan sägas bestå av en växelverkan mellan fyra perspektiv:

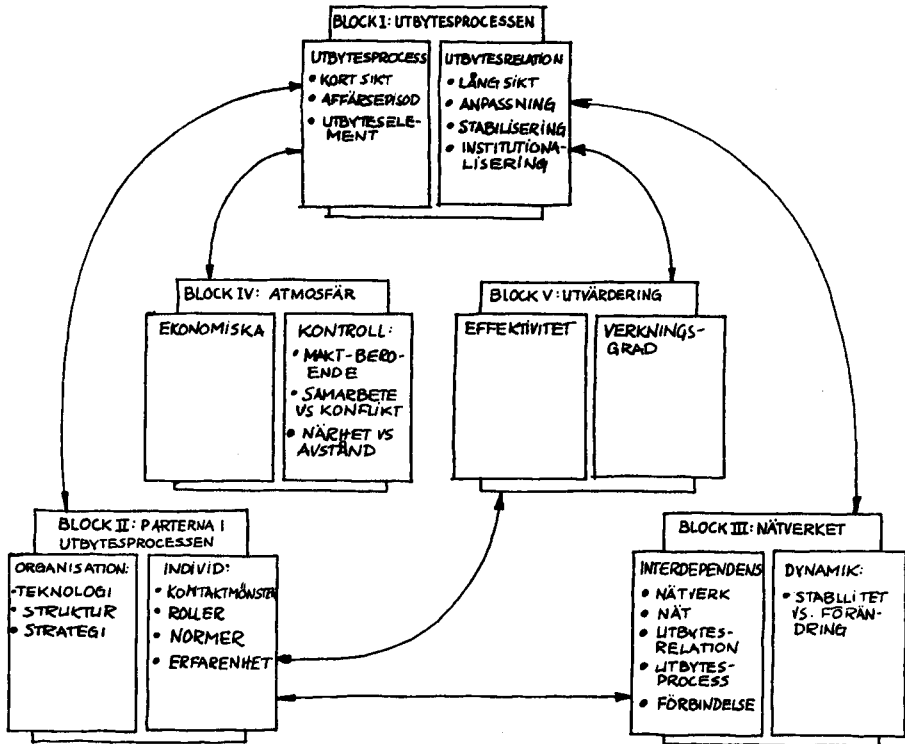
- 1) Utbytesrelationen mellan två företag på individnivå - förbindelsenivå.
- 2) Utbytesrelationen mellan två företag på organisationsnivå - utbytesnivå.
- 3) Utbytesrelationen med utgångspunkt från respektive fokalt företag relaterat till företagets övriga relationer - nät.
- 4) Utbytesrelationen med utgångspunkt från två fokala företag relaterat till det nätverk båda företagen ingår i - nätverket.

Den nitintills redovisade referensramen bygger på en nätverksansats relaterad till ett resursberoendeperspektiv där omgivningen utövar inflytande på företagets agerande och där utbytesrelationerna fokuseras relaterat till ett eller flera fokala företag. Detta utgör grunden eller helhetssynen mot vilket den enskilda utbytesrelationen skall ses (perspektiv 3 och 4).

Jag har valt att redovisa nätverksansatsens begrepp och modeller som fokuserar på den enskilda utbytesrelationen (perspektiv 1 och 2), baserat på i första hand den s k IMP-modellen (Håkansson, red, 1982).

Redovisningen sker i fem block enligt figur 6 på nästa sida: Utbytesprocessen, Parter i utbytesprocessen, Nätverket, Atmosfären och Utvärdering.

Figuren visar de redovisade blocken och de centrala begrepp som ingår och hur dessa är relaterade till varandra.



Figur 6: En interaktiv arbetsmodell.

3.3 Block I: Utbytesprocessen

Utbytesprocessen (interaktionsprocessen enligt Håkansson, red, 1982), utgör enligt de begrepp jag använt tidigare den löpande utbytesprocessen i enskilda utbytesrelationer. Utbytesrelationen karakteriseras av varaktighet, en viss stabilitet och anpassningar.

En utbytesprocess karakteriseras av återkommande affärsepisoder som uttryck för transaktioner av utbyteselement mellan parterna. Fyra utbyteselement utbyts i affärsepisoderna:

1. Produkter och tjänster utgör oftast kärnan i utbytet. Normalt avspeglar de utbytesrelationen som helhet och är ett uttryck för den betydelse företaget tillmäter produkten eller tjänsten.
2. Information utgör en viktig del i utbytet i syfte att reducera osäkerheten och öka stabiliteten men också som en del i utbytet. Håkansson (1982) skiljer på i vilken överföringsform, mekaniskt eller personligt, som informationsutbytet sker.
3. Det finansiella utbytet visar utbytesrelationens ekonomiska betydelse. Det finansiella utbytet ger också en bild av produktens varaktighet och livslängd, produktens värde för kunden och de finansiella villkoren för utbytet.
4. Det sociala utbytet utgör ett viktigt element för att reducera osäkerheten och verkar stabiliserande. Det sociala utbytet har betydelse för att undvika svårigheter i de enskilda affärsepisoderna men har också betydelse mellan affärsepisoderna i syfte att minska osäkerheten och stabilisera den långsiktiga utvecklingen i den enskilda utbytesrelationen.

Det sociala utbytet kan tolkas från individ till individ som uttryck för förtroende, personlig vänskap, sociala kontakter etc. Det sociala utbytet kan vara svårt att skilja från informationsutbytet. Ett socialt utbyte kan vara en nödvändig förutsättning för informationsutbyte och tvärtom.

Försäljaren kan ingå som en del i flera (alla) utbyteselement tillsammans med andra människor. Kontaktmönster och delaktigheten i affärsepisoderna och den långsiktiga uppgiften kan troligen variera och förändras som uttryck för uppgifter och roll i utbytesrelationen.

De upprepade affärsepisoderna utgör ett uttryck för långsiktighet och konfirmerar utbytesrelationen. Håkansson, ed (1982) använder "relationship" i meningen förbindelse eller relation mellan två företag. Dessa används synonymt. Jag har valt att använda utbytesrelation som uttryck för utbytet på organisationsnivå och förbindelse som uttryck för utbytet på individnivå.

Tidigare affärsepisoder påverkar de pågående, vars resultat påverkar de framtida affärsepisoderna och den långsiktiga utvecklingen av utbytesrelationen.

Likheterna i de upprepade affärsepisoderna leder till att individerna i båda företagen utvecklar roller och rutiner som uttryck för förväntningar på vad som skall utbytas och hur utbytet skall hanteras. Förväntningarna på de involverade sociala aktörernas beteende i respektive organisation bildar normer mellan parterna. Normerna påverkar och utvecklar kontaktmönster mellan individerna, där individerna tilldelas olika roller (jfr t ex försäljarens roll och uppgifter). Rutiner ger uttryck för hur utbytet mellan organisationer skall hanteras. Normerna som uttryck för förväntningar om ett visst beteende kan men behöver inte vara gemensamma.

Rutiner och normer binder, om de inte står i konflikt med varandra, företagen närmare varandra och får därmed en osäkerhetsminskande och stabilitetsverkande drivkraft. Om inga förändringar sker kan man tala om en institutionalisering som i sig också kan sägas motarbeta förändringar. Ett centralt begrepp är anpassning och företagets anpassningsförmåga till motparten. Anpassningar inom en utbytesrelation kan ske föranlett av förändringar i någon av de angivna utbyteselementen. Förändringarna kan också gälla rutinerna mellan parterna, vara formella eller informella (Ford, 1982). En förändring i något av utbyteselementen kan också medföra förändringar i andra utbyteselement. Anpassningarna kan ske successivt över tiden eller i samband med en specifik affärsepisod.

3.4 Block II: Parterna i utbytesprocessen

Utbytesprocessen i en utbytesrelation påverkas inte enbart av utbyteselementen utan också av parternas egenskaper.

Till organisationens egenskaper hänför Håkansson, red (1982) teknologi, organisationens storlek, struktur och strategi, organisatorisk erfarenhet och individerna.

Att individerna ingår som en del i organisationens egenskaper innebär, enligt min tolkning, att man enligt IMP-modellen inte ser individen som en part i utbytesprocessen utan att man i likhet med Pfeffer & Salancik (1978), betraktar individen som en del i organisationen som förutsätts agera enligt organisationens inrättade styr- och planeringssystem och företagets intentioner.

Jag menar att verkligheten också är en social konstruktion och att individen med en sådan utgångspunkt också utgör en part i utbytesrelationen. Det innebär att jag ur ett organisatoriskt perspektiv ser individen som en del av organisationen styrd av företagets rutiner, och där jag ur ett annat perspektiv, där verkligheten utgör en social konstruktion, anser individen vara en part i utbytesrelationen där organisationens egenskaper medför en begränsning av individens agerande. Individen bryter ibland mot dessa begränsningar och påverkar därmed även systemets utveckling. Jag ser inte dessa två utgångspunkter som en konflikt.

1. Organisationen som part

Till organisationens karakteristik hänförs IMP-modellen teknologi, organisatorisk storlek, struktur och strategi, organisatorisk erfarenhet och individerna.

2. Teknologi avser leverantörens produktionsteknologi och kundens applikationsteknologi. På samma sätt som produkten utgör kärnan i de utbyteselement som utbyts i utbytesrelationen utgör överensstämmelsen och egenskaperna i företagets produktionsteknologi en viktig karakteristik. Teknologin utgör ett av basvillkoren i utbytesrelationen.

3. Organisatorisk storlek, struktur och strategi är ett uttryck för företagets relativa makt och inflytande i en utbytesrelation. Utgångspunkten i IMP-modellen är att ett stort företag har en större sannolikhet för att ha större makt och inflytande över sina kunder och leverantörer än vad ett litet företag har. Pfeffer & Salancik (1978) skiljer mellan asymmetriska och symmetriska utby-

tesrelationer. Hammarkvist et al (1983) relaterar företagens relativa makt i en utbytesrelation till positionsbegreppet.

Med organisatorisk struktur avser IMP-modellen om organisationen är decentraliserad, centraliserad, specialiserad, formalistisk etc. Detta påverkar utbytesrelationen på flera sätt, t ex kontaktmönster, planeringssystem, rapporteringssystem, kontaktmönster och antalet människor som är involverade, vilka rutiner och normer som utvecklats liksom det sätt man kommunicerar på inom och mellan enheter i organisationen.

Organisationsstrukturen utgör med andra ord den miljö i vilken utbytesprocessen sker. Under en längre tid kan dessa strukturer förändras eller anpassningar ske inom organisationsstrukturen för att anpassa rutinerna i utbytesrelationen. Företagets rutiner och styrsystem utgör en del av organisationsstrukturen som ger t ex industriförsäljaren de ramar inom vilka han skall utföra sina uppgifter.

En viktig aspekt är organisationernas strategi, både det köpande företagets inköpsstrategi och leverantörens försäljningsstrategi. Heterogenitetsantagandet leder till konsekvenser för företagets möjligheter att resursmässigt hantera och anpassa sig till sin marknad. Företagen måste begränsa sig till vissa kunder respektive leverantörer och utveckla sin organisation, teknologi och kunskap mot dessa. Den andra strategiska aspekten berör frågan om alla kunder eller leverantörer skall hanteras lika eller om alla (eller delar av) skall hanteras/bemötas individuellt (1). Företagets regler för hanteringen av utbytesrelationerna gentemot sin omgivning är ett uttryck för både köparens och leverantörens strategi.

Organisatorisk erfarenhet utgör den ackumulerade erfarenheten av att hantera inte bara den enskilda utbytesrelationen utan också övriga utbytesrelationer till företaget.

(1) I min förstudie, Liljegren (1982), identifierades kunder på tre olika nivåer (utbytesnivåer) som krävde olika hantering.

Individen som part

Jag har valt att redovisa även IMP-modellens syn på individen som en del i organisationsstrukturen under individen som part i utbytesrelationen.

För att ett utbyte skall komma till stånd krävs att minst en individ från varje företag är involverad i en utbytesprocess, i den enklaste formen ofta representerat av en försäljare och en inköpare.

I industriella utbytesrelationer är det mer vanligt att flera människor från båda parter är involverade i utbytet. De representerar ofta olika funktioner och nivåer inom respektive företag och uppfyller olika roller och uppgifter. Individerna utvecklar olika interaktionsmönster, utbyter information och utvecklar tillsammans över tiden sociala bindningar mellan företagen.

Dessa interaktionsmönster på individnivå begränsas/styrs av respektive parts organisationsstruktur och strategi. I vissa fall bryter man mot dessa begränsningar i sin strävan att anpassa sig till motparten och utvecklar egna normer och hanteringsrutiner, som ligger utanför företagets rutiner. Individernas interaktionsmönster och normer som uttryck för förväntat beteende på individnivå i de enskilda utbytesprocesserna kan sägas påverka organisationens struktur, strategi och rutiner.

3.5 Block III. Nätverket

Det tredje blocket, nätverket, motsvaras i IMP-modellen av omgivningen. Jag har valt att i detta block starkare än i IMP-modellen relatera omgivningsbegreppet till ett nätverkssynsätt. I stort kan detta blocks innehåll sägas redan ha redovisats i 3.2 Nätverkssynsättet. Utvecklingen i en enskild utbytesrelation kan inte beskrivas/förstås utan att relateras till omgivningens inverkan på den studerade utbytesrelationen eller en förändring i den studerade utbytesrelationens konsekvenser i andra utbytesrelationer.

Helheten i Håkansson, red (1982) motsvaras av omgivningen uttryckt i marknadsstruktur, dynamik, internationalisering, position i tillverkningsledet (förädlingskedjan) och det sociala systemet.

Marknadsstrukturen motsvarar egentligen nätverksstrukturen, dvs koncentrationen på marknader som ett uttryck för antalet alternativa leverantörer och köpare som finns på respektive insats- och avsättningsmarknader.

Marknadsstrukturen innefattar även i vilken utsträckning nätverket uppvisar stabilitet eller förändring, vilka barriärer som kan identifieras (1).

Dynamiken inom en utbytesrelation och i en vidare mening hela marknadsstrukturen påverkar enligt IMP-modellen en utbytesrelation på två sätt som delvis är varandra motstridiga. I en utbytesrelation där parterna är hårt knutna till varandra och osäkerheten baserad på "inside information" ökar företagens möjligheter att prognosticera framtiden. Å andra sidan kan alternativkostnaden för att förlita sig på en eller få utbytesrelationer vara ödesdigert i en föränderlig omgivning.

Internationaliseringen av inköps- eller avsättningsmarknaden är bara av intresse om det påverkar företagets motivation i utvecklingen av internationella utbytesrelationer. Detta påverkar i sin tur företagens organisation, behov av försäljnings- eller inköpsenheter utomlands.

(1) Cunningham (1982) nämner t ex kostnads-intäktsbarriärer, dynamiska barriärer, sociala och kulturella barriärer, barriärer i försäljnings- och distributionskanaler men också omgivningsbarriärer, t ex politisk instabilitet, kursfluktuationer, industriella konflikter, myndighetsinblandning, marknadsstrukturbarriärer, kartellbildningar och samarbetsprojekt, korsvist ägande etc.

Position i tillverkningsledet, enligt IMP-modellen, tolkar jag som företagets roll i förädlingskedjan, dvs företagets roll i förhållande till andra i flödet från underleverantör till slutförbrukare. I min nätverksmodell ansluter jag till begreppet makroposition i nätverket.

Det sociala systemet karakteriserar den omgivning som kringsluter den enskilda utbytesrelationen i termer av t ex preferenser och attityder. Dessa skulle jag vilja kalla sociala barriärer, t ex misstro mot vissa länder, generella upphandlingsnormer, sättet att göra affärer, språket, uttryckssättet etc. Det sociala systemet kan t ex uttryckas av inköparnas generella attityd till leverantörer, försäljare, branschregler etc. Det sociala systemet avspeglas i de normer som utvecklas mellan individer som deltar i utbytesprocessen.

3.6 Block IV: Atmosfären

Atmosfären utgör det fjärde blocket som är baserat på IMP-modellen. Atmosfären betraktas i modellen som en mellanliggande variabel. Den ger uttryck för graden av makt och beroende mellan företagen, för konflikt eller samarbete och företagets närhet eller avstånd till utbytesrelationen och företagens ömsesidiga förväntningar. Dessa variabler kan inte mätas direkt utan definieras i kombinationer av karaktistik från omgivningen, utbytesrelationen och respektive organisations karaktistik. Atmosfären kan ses som ett resultat av utbytet och ger en bild av vilka inflytandevariabler som påverkar utbytesrelationen. Det finns för båda företagen i en utbytesrelation anledning att både sträva efter en närhet till varandra och att undvika närheten i syfte att skapa inflytande och kontroll över de resurser man är beroende av.

I IMP-modellen analyseras atmosfären i två dimensioner, kostnader/intäkter och kontroll.

I den ekonomiska dimensionen pekade Håkansson, red (1982) på flera kostnader som kunde reduceras i en nära sammanknuten utbytesrelation, t ex transaktionskostnader. På intäktssidan uppnås ett bättre utnyttjande av företagens gemensamma resurser. Det finns dock, enligt min uppfattning, en rad orsaker till varför man trots uppenbara kostnadsminskningar väljer att sträva efter avstånd till motparten i syfte att minska beroendet. Den beskrivna utvecklingen ökar beroendet till motparten, närheten till motparten kan skapa problem i andra utbytesrelationer etc.

Kontrolldimensionen innebär en strävan att närma sig den andra parten i syfte att öka kontrollen över det andra företaget. Ett företags förmåga att kontrollera en utbytesrelation kan härledas till en av parterna uppfattad makt mellan parterna. Makten över en organisation är direkt relaterad till beroendet mellan organisationer. På motsvarande sätt som ett företag i en utbytesrelation har inflytande över motparten på grund av det senare företags beroende till det första, kommer det senare företaget att motverka ett ökat inflytande, dvs eftersträva ett minskat beroende genom att t ex använda flera leverantörer.

3.7 Block V: Utvärdering

Detta sista block återfinns inte i IMP-modellen. Blocket avser att behandla parternas utvärdering av varandra i enskilda utbytesrelationer (1). Jag har valt att utgå från Pfeffer & Salanciks (1978) syn på skillnaden mellan "effectiveness" och "efficiency".

Jag översätter effectiveness med effektivitet och efficiency med verkningsgrad eller produktivitet (1). En organisations effektivitet definieras, enligt Pfeffer & Salancik (1978), i termer av överlevnad, t ex en organisations möjligheter att attrahera och förfoga över resurser.

(1) Denna aspekt belyses delvis i IMP-modellens Atmosfär, där den ekonomiska respektive kontrolldimensionen utgör en viss utvärdering av utbytesrelationen.

Fokus ligger inte på hur organisationen agerar utan hur den överlever genom anpassning till och påverkan på omgivningen.

"The difference between the two concepts is at the heart of the external versus internal perspective on organizations. Organizational effectiveness is an external standard of how well an organization is meeting the demands of the various groups and organizations that are concerned with its activities."
(1978:11)

Det innebär att organisatorisk effektivitet endast kan bedömas av aktörer utanför organisationen. Bedömningen gäller vad organisationen utför - inte hur den gör det. Det kan med andra ord riktas olika krav på organisationen som uttryck för olika intressenters syn på effektivitet. Det innebär inte att organisationen passivt blir bedömd och försöker uppfylla så många krav som möjligt. Tvärtom, menar Pfeffer & Salancik, manipulerar och influerar organisationen sin omgivning för att accepteras och uppnå överlevnad (jfr Håkansson, 1982, begränsning och hantering).

Begreppet organisatorisk "efficiency" - verkningsgrad eller produktivitet - är ett internt relaterat genomförandebegrepp (performance).

"Organizational efficiency is an internal standard of performance. The question whether what is being done should be done is not posed, but only how well is it being done. Efficiency is measured by the ratio of resources utilized to output produced. Efficiency is relatively value free and independent of the particular criteria used to evaluate input and output."
(1978:11)

Verkningsgraden är högre om man utför de aktiviteter i den roll man idag har med högre produktivitet. Om ett företags övergripande roll inte ifrågasätts (effektivitet) kan en extern press på organisationen

-
- (1) Jag har valt att översätta det engelska ordet "efficiency" till verkningsgrad. Normalt har begreppet i svenska referenser benämnts produktivitet som uttryck för transformeringen av input till output. Produktivitet i en försäljningsorganisation utan egen tillverkning ger enligt min uppfattning fel associationer.

definieras som ett krav på högre verkningsgrad. Om inte organisationens effektivitet ifrågasätts så kan också kontrollstrukturen lättare bibehållas.

Kriterierna och även mätinstrumenten för en organisations verkningsgrad är ofta lätta att införa. Däremot är dessa ofta betydligt svårare att tolka, menar Pfeffer & Salancik (1981).

Verkningsgraden eller produktiviteten är lätt att mäta när det gäller en maskin, men betydligt svårare när det gäller sociala system, t ex verkningsgraden i en försäljningsorganisation.

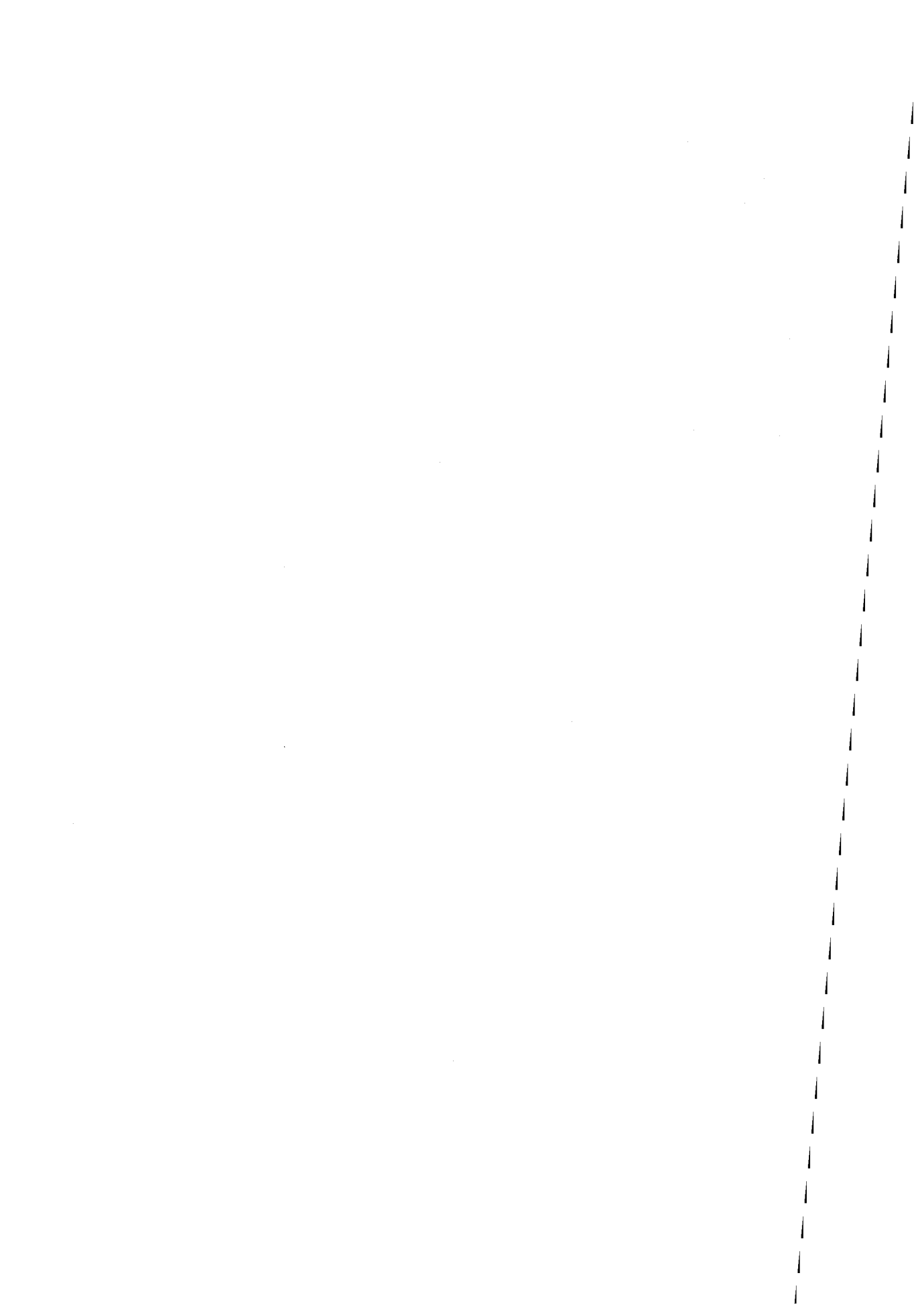
"When individuals and organizations consider what is being measured or produced they are concerned with effectiveness rather than efficiency. Effectiveness is an external standard applied to the output or activities of an organization. It is applied by all individuals, groups or organizations that are affected by, or come in contact with, the focal organization. Effectiveness assessed by each organizational evaluator - involves how well the organization is meeting the needs or satisfying the criteria of the evaluator."

(1978:4)

I grunden är effektivitet och verkningsgrad två begrepp som syftar till att utvärdera organisationer ur två olika aspekter.

"Organizations can be both efficient and effective, neither efficient nor effective, effective but not efficient, or efficient but not effective."

(1978:35)



RESULTAT I: *Det empiriska fallet Atlas Copco SF – ABV 1971–1984*

Det empiriska fallet Atlas Copco – ABV utgör en beskrivning av utbytesrelationen mellan två företag över en dryg 10-årsperiod. Beskrivningen omfattar dels respektive företag relaterat till sitt nät respektive nätverk, dels utbytesrelationen mellan företagen på organisations- och individnivå. Fallet utgör ett resultat av detta avhandlingsprojekts beskrivande syfte.

Fallet utgör också ett underlag eller illustration till projektets begreppsutvecklande och teorigenererande syfte.

Fallet utgör en komprimerad och delvis tillrättalagd version av det datamaterial som insamlats enligt de kriterier för kommunicerbarhet som diskuterades i 2.3 Undersökningens metodik.

Som en tolkning av händelseförloppet i utbytesrelationen har fallet i efterhand delats upp i fem faser: Underhållande, Osäkerhets-, Uppbyggnads-, Utvecklings- och ytterligare en Underhållande fas som uttryck för utbytesrelationens förändrade innehåll, karakteristik och utveckling över tiden. Klassificeringen diskuteras i 12.0 Långsiktighet i enskilda utbytesrelationer.

I de figurer som löpande förekommer i fallet kommer fyra olika symboler att användas för att beskriva relationerna eller förbindelsernas karaktär.

Heldragen linje (————) innebär att det utgör en regelbunden och återkommande förbindelse som är aktiv.

Streckad linje (-----) anger att förbindelsen är upparbetad men att utbytet sker oregelbundet och passivt.

En linje utmärkt streck-punkt-streck (-.-.-.-.-) anger att förbindelsen är ny. Pilar på dessa symboler anger att ett utbyte sker (aktivt) under den sekvens figuren avser att beskriva. Pilarna anger också riktningen i utbytet.

I fallet förekommer uttalanden från ett stort antal namngivna personer från båda företagen. Alla de personer som nämns i fallet har sammanställts i bilaga 1 Rollista Över i fallet Atlas Copco SF - ABV ingående aktörer. Rollistan har sammanställts företagsvis med en kort beskrivning över personens befattning och roll i företaget respektive utbytesrelationen.

För att ytterligare underlätta för läsaren har en mindre rollista över huvudaktörerna i respektive fas av förloppet sammanställts i inledningen av varje fas.

4 En underhållande fas: Atlas Copco-Armerad Betong och Atlas Copco SF – Vägförbättringar 1971-1976

När vi kommer in i beskrivningen i början av 1970-talet hade Byggnadsaktiebolaget Balken nyligen bildats genom samgående mellan två likvärdiga entreprenadföretag, Armerad Betong AB med säte i Malmö, och AB Vägförbättringar med säte i Stockholm. Dessa företag skulle 1977 komma att gå samman i ABV - Armerad Betong Vägförbättringar.

I början av 1970-talet bestod således utbytesrelationen Atlas Copco - ABV av två, för Atlas Copco, betydelsefulla kunder, som båda kunde betecknas som varaktiga. I denna den första fasen av fallet fokuseras intresset på att förmedla en historisk återblick av de i fallet ingående företagen och den struktur i vilken utbytesrelationerna verkade.

I denna fas förekommer följande personer som huvudaktörer:

- Gunnar Widegren, VD, Atlas Copco SF
- Torbjörn Mandahl, regionchef i Stockholm, Atlas Copco SF
- Carl-Olof Ohlson, VD, AB Vägförbättringar

Denna fas kan, på grund av stabiliteten och varaktigheten utan konflikter, betecknas som underhållande från båda sidor.

(1) En utförlig beskrivning av Atlas Copco-koncernens historiska utveckling återfinns i Gårdlund, Atlas Copco 1873-1973 (1973).

4.1 Atlas Copco Svenska Försäljningen AB (1)

År 1952 bildades det svenska försäljningsbolaget Svenska Tryckluft AB Atlas eller Trycklufts Atlas som det kom att heta i dagligt tal. Sitt nuvarande företagsnamn fick företaget först 1962.

Bildandet av det svenska försäljningsbolaget skedde i en för Atlas Copco expansiv period. Mellan åren 1946-57 ökade antalet försäljningsbolag från fem till tjugonio. Innan det svenska försäljningsbolaget bildades hade försäljningen i Sverige ombesörjts av moderbolagets exportavdelning.

Genom att bilda ett separat försäljningsbolag frigjorde man kapacitet i moderbolagets försäljningsorganisation för den påbörjade expansionen utomlands, samtidigt som hemmamarknaden organiserades som övriga marknader. Atlas Copco föredrog att bilda egna säljbolag hellre än att, som var vanligt i svenska företag, börja med ett agentförhållande. Att bilda egna säljbolag var det enda sättet, menade man i Atlas Copcos ledning, att skapa närhet till kunden och förkorta kommunikationsvägarna till moderbolaget. Den dåvarande VD:n för Atlas Copco, Walter Wehtje, ägnade stor tid och engagemang åt uppbyggnaden av de lokala försäljningsorganisationerna.

För att klara av den förväntade och planerade expansionen utomlands samtidigt som man hade en stark tro på att "all business is local", gav man stor frihet åt dotterbolagscheferna. Det var därför naturligt att man på sin egen hemmamarknad organiserade sig på ett likartat sätt. Samtidigt förstår man, inte minst mot bakgrund av vem som tillsattes som företagets första chef, att ledningen genom att bilda ett separat försäljningsbolag i Sverige fick möjlighet att löpande testa och införa nya organisationsformer och idéer som kunde tjäna som exempel för de övriga dotterbolagen.

Det svenska bolaget blev också stilbildande för de övriga bolagens verksamhet. Den geografiska närheten till moderbolaget och en viss prestige på hemmamarknaden bidrog till att det svenska försäljningsbolaget särbehandlades.

Den stora försäljningsvolymen i Sverige i förhållande till försäljningen på övriga säljbolags marknader bidrog också till att ledningen hade ögonen riktade på det svenska försäljningsbolaget.

Till chef för Trycklufts AB Atlas utsågs Erik Johnsson, en av de unga pionjärerna som Atlas sände ut på marknadsuppdrag efter kriget. Erik Johnsson hade varit en av initiativtagarna bakom introduktionen av den s k X-försäljningen i Sverige på fyrtiotalet. Han blev, efter att ha etablerat den svenska metoden i Frankrike 1946-47, chef för det engelska dotterbolaget. Strax innan Erik Johnsson tillträdde befattningen, hade han tillsammans med Atlas ekonomichef, Erik Prytz, under en resa i Europa döpt ett belgiskt företag som var påtänkt att förvärvas till Compagnie Pneumatique Commerciale. Namnet kom senare att förkortas till Copco och bli en del av Atlas internationella koncernnamn.

Som VD i det engelska dotterbolaget arbetade Erik Johnsson hårt för att införa den svenska metoden i Skottlands gruvor. Det var bl a i samband med detta arbete som Atlas för första gången utnyttjade kuponger i sina annonser för att få kontakt med nya kunder. I England utvecklade man för första gången i Atlas historia ett nytt sätt att få avsättning för sina produkter, nämligen genom att hyra ut utrustningarna.

Fler av erfarenheterna kring "moderna" försäljningsmetoder förde Erik Johnsson med sig och utvecklade i det svenska dotterbolaget. Erik Johnsson verkade som VD i det svenska försäljningsbolaget fram till 1958 då han utsågs till försäljningsdirektör för hela koncernen. Mellan 1970-76 verkade han som VD för Atlas Copco-gruppen.

Det största dotterbolaget

Trycklufts AB Atlas utgjorde redan när det bildades det största säljbolaget med en fakturerad försäljning på 30% av hela AB Atlas Diesels omsättning som för 1953 uppgick till omkring 30 Mkr. Under femtiotalet ökade andelen till över 35%, på grund av konjunktur nedgången i den övriga världen. År 1954 hade man totalt 227 anställda.

Under tio-årsperioden 1952-1962 tredubblades den fakturerade försäljningen till 96 Mkr, vilket motsvarade c:a 15% av Atlas Copcos fakturerade försäljning. Antalet anställda hade under perioden ökat till 290 personer.

Under 1960-talet ökade det svenska bolaget under vissa perioder sin andel, men svarade i genomsnitt för 12% av Atlas totala fakturerade försäljning. Sin position som det största dotterbolaget behöll man ända fram till åttiotalet, med dotterbolagen i Italien och USA som de näst största. Betydelsen som föregångsmarknad med strategisk betydelse för utvecklingen i andra länder förlorade man aldrig.

Regional fältorganisation

Under mitten av femtiotalet inrättades i Trycklufts Atlas en ny typ av befattning i organisationen. Det redan då omfattande produktsortimentet delades upp i tre produktgrupper: gruv- och anläggningsutrustning, industriverktyg och kompressorer. En produktchef tillsattes som ansvarig för respektive produktgrupp. Förutom att främja försäljningen inom produktgruppen, vilket var produktchefens huvuduppgift, svarade han också för kontakterna med produktionen.

Produktionen var spridd på en lång rad produktionsenheter och led konstant av för liten tillverkningskapacitet. Moderbolaget var organiserat i en tillverknings- och en försäljningsfunktion. Inrättandet av produktchefer på det svenska säljbolaget medförde att motsvarande befattningar infördes på moderbolaget. Förändringen innebar ett steg mot en matrisorganisation. Försäljningen delades upp i två delar: En planeringsintensiv del som återfanns på moderbolaget och berörde avsättningen till säljbolagen. Den andra delen överfördes till försäljningsbolagen och var av operativ karaktär.

Den kraftiga expansionen utomlands tillsammans med de inbyggda spänningar som rådde i matrisorganisationen ledde till ökade samordningsproblem för moderbolaget och resulterade mot slutet av femtiotalet i en successiv divisionalisering av de tre naturliga produktgrupperna.

Det skulle dock dröja ända fram till 1968 innan de tre produktbolagen MCT, Airpower och Tools bildades. Dessa förändringar påverkade inte säljbolagens organisation utan kunde ses som en anpassning till den interna växtvärk som företaget hade som resultat av expansionen under 1960-talet.

Redan under 1950-talet hade Tryckluft Atlas organisation stabiliserats i en funktionsorganisation med en stark marknadsavdelning och en utbyggd regional organisation med regionkontor runt om i landet.

På marknadssidan hade enheterna för marknadsplanering vuxit. Denna utveckling kunde förklaras av moderbolagets ökade krav på information i syfte att styra och samordna säljbolagens utveckling utan att rubba tanken på ett decentraliserat resultat- och lönsamhetsansvar. Även service och lagerfunktioner byggdes upp och förlades under marknadsavdelningen med en marknadsdirektör som chef. Tillsammans med VD ansvarade marknadsdirektören på det svenska säljbolaget för planering och stöd åt försäljningsorganisationen. Inom marknadsavdelningen återfanns också produktcheferna.

Trycklufts Atlas organiserades tidigt i regioner med starka regionchefer. En region kunde även innefatta filialkontor. Filial- och regionindelningen syftade till att komma nära kunderna med en snabb och välutvecklad service, samtidigt som man gjorde det svårare för konkurrenterna att få ett fotfäste genom en stark regional organisation.

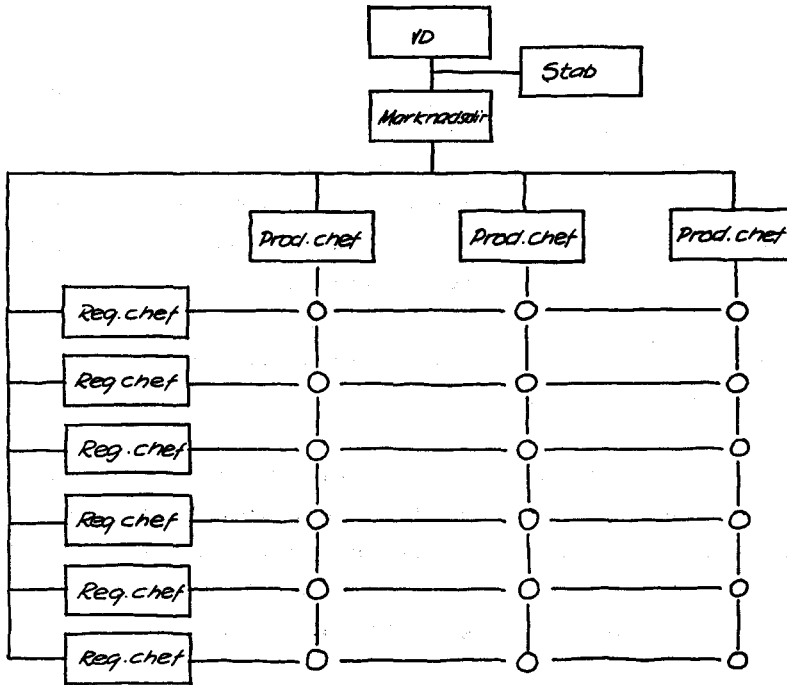
För att få marknadstäckning skedde en viss försäljning genom återförsäljare, framförallt genom ett antal utvalda maskinhandlare.

Under hela 1950- och 1960-talet förstärktes och utbyggdes fältverksamheten genom att nya filialkontor och serviceanläggningar uppfördes.

Både region- och produktcheferna på marknadsavdelningen utgjorde lönsamhetsansvariga resultatenheter. Olika typer av mått på resultat ut-

vecklades, där överskottet uttrycktes i marknadsutbyte, marknadstäckningsgrader etc.

Produktcheferna ansvarade mot produktsidan inom moderbolaget (senare produktbolagen), filialcheferna svarade inför regioncheferna och dessa inför marknadsdirektören, som skulle samordna "matrisen" på ett för både säljbolaget och moderbolaget optimalt sätt.



Figur 7: Atlas Copco SF:s matrisorganisation

Varje regionkontor ansvarade för försäljning, reparationsservice och kundservice inom sitt geografiska område. De olika kontoren skulle med andra ord kunna erbjuda och upprätthålla teknisk kompetens för hela Atlas Copcos sortiment av produkter och tjänster.

Samtliga försäljare var placerade på regionkontoren med regionchefen som närmast överordnad.

Försäljarna var indelade i två kategorier: Industriförsäljare respektive gruv- och entreprenadförsäljare. Denna indelning skedde redan under 1940-talet. Indelningen kvarstod länge trots att Atlas Copco ökade sitt produktsortiment under 1960- och 1970-talen. Det ledde till att försäljarna ansvarade för ett brett och successivt allt heterogenerare produktsortiment.

En försäljare skulle kunna sälja allt från en stor kompressoranläggning till processindustrin, sprutanläggningar till snickerier, handverktyg till såväl återförsäljare, bilfabriker som mindre verkstäder.

Atlas Copcos fältsäljare kallades för försäljningsingenjörer och hade traditionellt varit ensamma i fältarbetet och i kundkontakterna. Försäljarens roll var att hantera etablerade kundkontakter och utveckla nya kundkontakter inom sitt geografiska försäljningsområde.

Arbetsinriktningen styrdes av pågående och framtida bygg-, anläggnings- och entreprenadprojekt.

"Försäljningsingenjörerna har sitt huvudsakligaste arbete förlagt till kundbesök ute på fältet. De har den personliga kontakten med kunderna och utför således det direkta försäljningsarbetet. Härtill kommer tekniska konsultationsfrågor, försäljningsservice och en mängd andra frågor som rör försäljningen och kundbehandlingen.

Försäljaren, som väl känner sitt distrikt, kan säkert bland sina kunder och vänner få tips om inom distriktet planerade arbeten, såsom bergssprängning, industritillbyggnader, nya industrier, etc. Dessa förhandstips är mycket värdefulla för gruppernas arbetsplanering: De kan måhända bli något slags försäljningens väderleksrapport."

Josef Hollertz. Kortfattad handledning i
försäljningsteknik och försäljningspsykologi.
Atlas Copco, 1956.

Josef Hollertz var en av pionjärerna inom Atlas Copco under efterkrigstiden och en tongivande person för försäljningsarbetets inriktning fram till 1970-talet.

En viktig relation hade försäljningsingenjören till offertingenjören - dåtidens ordermottagare och ofta regionens produktspecialist. Offertingenjören utarbetade, som titeln anger, offerter på anmodan av

försäljaren. Offertingenjören tillhörde kontorspersonalen och hade sällan några direkta kundkontakter.

En annan viktig roll hade serviceingenjören på regionkontoret och hans underställda servicepersonal.

"Servicepersonalen har en särdeles stor och viktig uppgift att fylla, ty genom noggrant och så snabbt som möjligt utfört arbete, tillföres bolaget och dess produkter och därmed försäljningen en mycket värdefull goodwill. Som svensk tillverkare (det var så man såg sig, förf. anm.) måste vi kunna lämna snabbare och pålitligare service än exempelvis konkurrenter som erbjuder utländska maskiner."

Josef Hollertz. Kortfattad handledning i
försäljningsteknik och försäljningspsykologi.
Atlas Copco, 1956.

Eftersom serviceavdelningen var gemensam för hela regionen och för samtliga produkter utgjorde detta en trång sektor, där lätt en "kö" uppstod. Servicepersonal hade direkta kundkontakter, varför de utgjorde en del av Atlas Copcos försäljningsorganisation.

"Ofta kan nederlagets serviceavdelning ej rå för att ett dröjsmål uppstår. Det kan vara andra brådskande arbeten som ligger före. Det kan även vara brist på reservdelar o dyl. Då gäller det att på ett diplomatiskt sätt lugna kunden. Här kan ett smidigt uppträdande rädda många svåra situationer och det är nödvändigt att kunden får klart för sig att vi vill göra allt vad vi kan för att hjälpa honom. Uttryck som "Vi kan inte göra något nu" eller "Ni får ställa Er i kön" är föga lämpliga. Det gäller att förstå kunden. Han kanske har ett arbetslag som blir sysslolöst då en kompressor står still och det kan även vara fråga om böter för fördröjd entreprenad."

Josef Hollertz. Kortfattad handledning i
försäljningsteknik och försäljningspsykologi.
Atlas Copco, 1956.

Regionchefen deltog normalt inte i de löpande affärskontakterna annat än i undantagsfall och då vid stora projekt eller då någon hos kunden, t ex distriktschefen eller motsvarande, själv var involverad i affärsutbytet.

Försäljningsingenjörens motparter hos entreprenadkunder bestod av flera kategorier.

Användarna, dvs bergssprängare, maskinister, bormästare, m fl, som i det dagliga arbetet använde utrustningen ute på byggarbetsplatserna. Eftersom användarna ofta hade lång erfarenhet av att använda utrustningen så hade dessa också en uppfattning om felkällor, reparationsfrekvensen och problem. Användarna hade traditionellt en viktig roll i försäljningsingenjörens kontaktnät. Atlas Copcos försäljare rekryterades dessutom ofta hos kunderna på användarnivå. Det innebar att man var av samma "skrot och korn", talade samma språk och hade likartade värderingar.

Inköparna hade ofta en dubbelroll på byggarbetsplatsen som administratör och ekonomichef. Dessa ingick ofta i försäljningsingenjörens nätverk liksom förrådshållaren på arbetsplatsen. Andra som var viktiga var arbetsledare och platschefen.

Distriktsinköparen var den som kunde bjuda motstånd i försäljningsarbetets kommersiella fas. I dessa diskussioner var det ofta en fråga om pris och rabatter.

Trycklufts Atlas ändrade 1962 namn till Atlas Copco Svenska Försäljningen, i den fortsatta texten benämnt Atlas Copco SF, förkortat till ACSF i samband med citat.

I Atlas Copco SF var regionorganisationen kundinriktad, medan den centrala marknadsavdelningen på HK var produkt- och applikationsinriktad som ett resultat av kontakterna med produkt- och utvecklingsenheterna.

Regionerna ansvarade för den dagliga operativa verksamheten med en kort planeringshorisont styrd av 1-års budgets.

Marknadsavdelningen ansvarade för de långsiktiga riktlinjerna i marknadsföringen. De enda kommunikationsvägarna mellan region- och produktbolagen gick via marknadsavdelningens produktchefer.

Produktcheferna ansvarade för förhandlingar med produktbolagen i frågor om internpriser, introduktion av nya produkter, övergripande säljinsatser och reklamaktiviteter som ett led i produktdivisionernas marknadsinsatser.

Matrisorganisationen skapade vissa bestående och effektivitetsminskande effekter. Framförallt kunde avståndet mellan regionerna och tillverkningen vara stort.

Kontinuerlig tillväxt fram till mitten av 1970-talet

Den tillväxt som kännetecknade Atlas Copco under 1950- och 1960-talen fortsatte även en bit in på 1970-talet. Atlas Copco SF bibehöll sin andel av den totala fakturerade försäljningen inom Atlas Copco och befäste sin ställning som leverantör på den svenska marknaden.

Den regionala organisation som byggdes ut under 1950-talet förstärktes och utvecklades kontinuerligt genom en successiv om- och tillbyggnad av region- och filialkontor med "kundcentrum" och serviceanläggningar.

Vid 100-års jubiléet 1973 svarade Atlas Copco SF för 10% av den för hela Atlas Copco-gruppen totalt fakturerade försäljningen, motsvarande drygt 200 miljoner kronor. Den svenska marknaden utgjorde därmed fortfarande den största enskilda marknaden. Försäljningsutvecklingen var dock inte lika gynnsam som under 1972, trots en allmän konjunkturuppgång under 1973.

1974 tillträdde Gunnar Widegren som VD för Atlas Copco SF efter Göran Lundborg.

Gunnar Widegren skulle komma att få uppleva två mycket lyckosamma år för Atlas Copco SF innan den expansiva perioden skulle förbytas i en hårdare period med dyrbara löneuppgörelser 1975 - 1976 och en minskad investeringsvilja inom samtliga Atlas Copcos marknadsområden.

Vid årsskiftet 1974 ändrade Gunnar Widegren organisationen. Ytterligare ansvar delegerades till regionerna.

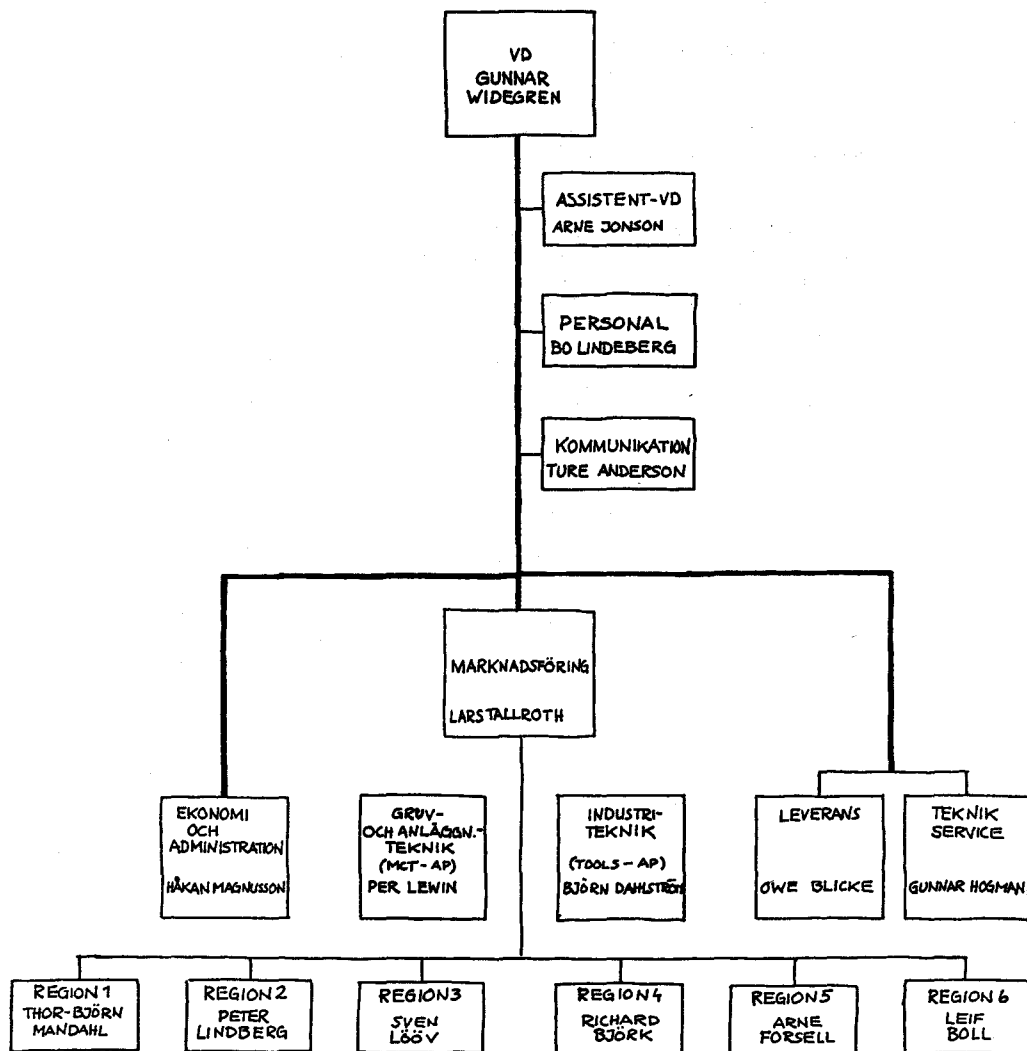
"Vid årsskiftet ändrades vår fältorganisation så tillvida att ansvar och beslutsfattande ytterligare delegerades till regionerna, för att tillmötesgå våra kunders önskemål om snabba och smidiga beslut för affärsuppgörelser inom det geografiska område, där våra produkter skall användas och underhållas. Denna decentralisering måste ur företagsekonomisk synpunkt motsvaras av en centraliserad styrning och samordning från vårt bolags huvudkontors sida, varför en omorganisation företagits enligt följande organisationsplaner.

Vår verksamhet har därför uppdelats i tre funktionella huvudområden, vilka är: Marknadsföring, Ekonomi och Administration samt Leverans och Teknisk service. Detta innebär att respektive avdelningschefer inom dessa tre huvudfunktioner har till uppgift att koordinera och styra vårt företags totala verksamhet inom respektive ansvarsområden, även om regionerna disciplinärt lyder under vår nuutnämnde marknadsdirektör Lars Tallroth.

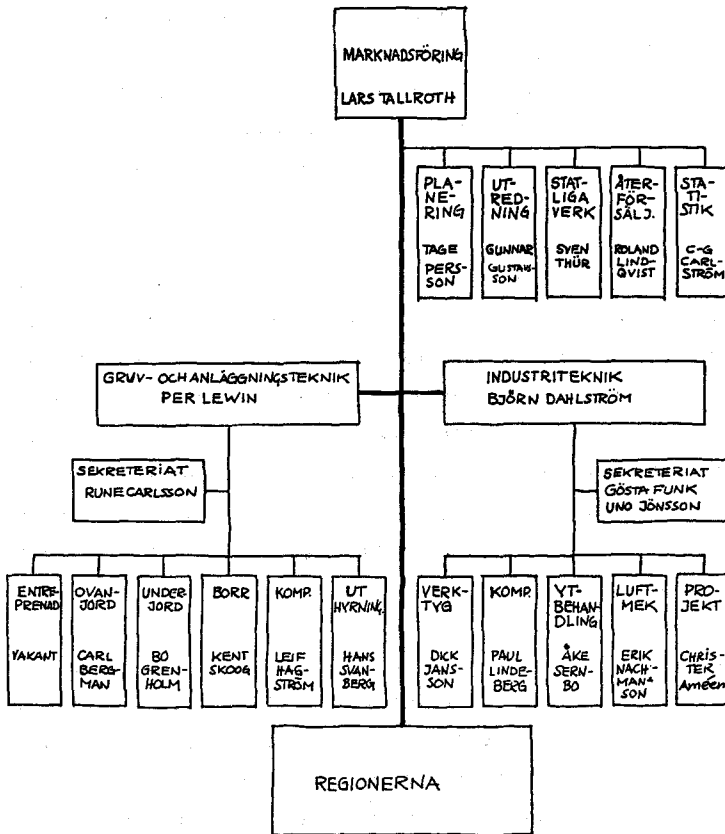
Det är min övertygelse att denna förändring, som motsvarar de krav som finns i tiden, kommer att ytterligare förstärka vårt företags ställning på marknaden."

Gunnar Widegren. Intern PM 1974

Följande organisationsplan presenterades:



Figur 8: Atlas Copco SFs organisation 1974. Intern PM 1974.



Figur 9: Atlas Copcos marknadsorganisation 1974. Intern PM 1974.

Atlas Copco SFs position på entreprenadmarknaden i början av 1970-talet var mycket stark. Företaget hade en marknadsledande position som var så stark att man knappast kunde tala om ett behov av att försvara sin marknadsposition. Atlas Copco karakteriserades av ett starkt moderbolag som i första hand mätte det konsoliderade resultatet i säljbolagen och resultatet över produktdivisionerna. Säljbolagens organisation avspeglades i denna matris med sex självständiga regioner. Regionchefen mättes, precis som VD, med konsoliderade resultatmått. Det innebar att man på regionerna ofta sålde det som var lättast, eller vad försäljaren ansåg var mest intressant att sälja. Atlas Copco SF hade karaktären av "ordertaker", man sålde inte, kunderna köpte.

Tekniska aspekter hade stor betydelse i Atlas Copco SF:s relation till marknaden. Teknisk produktkompetens hos försäljaren byggdes ofta samman med applikationskompetens hos kunden. Atlas Copco hade under åren byggt upp kunskap kring bergbrytning, dels underjord (gruvor, tunnlar, schakt, bergrum etc), dels ovanjord (husgrunder, vägar etc). Med denna kunskap hade man utvecklat utrustning inom dessa verksamhetsområden.

Gemensamt för applikationerna var tryckluftstekniken. Kunskapen kring tryckluft hade inneburit att man utvecklat kompressorer inom en rad områden, t ex flygplatser, i industrin, i verkstäder, på fartyg. Ett annat område utgjorde utnyttjandet av tryckluft i handhållna industrimaskiner. Tryckluften och senare även hydrauliken utgjorde Atlas Copcos grundteknik. Gentemot kunden var dock inte tekniken (tryckluft eller hydraulik) avgörande, viktigare var hur väl utrustningen klarade kundens arbete, tekniskt, kapacitetsmässigt, miljömässigt, ergonomiskt och ekonomiskt.

En förutsättning för Atlas Copcos produktutveckling var de nära kontakterna med vissa strategiskt viktiga kunder. Vissa försäljare hade i den meningen varit initiativtagare till nya eller modifierade produkter. Entreprenadföretag hade tidigare varit inriktade på väg- och brobyggnad, hus- och industrifastigheter, tunnlar och bergrum i Sverige. Under slutet av 1960-talet utvecklades vissa entreprenadföretag såsom Skånska Cementgjuteriet, ABV m fl till s k riksentreprenörer. Dessa företag fick stor betydelse vad gäller utvecklingen av inte bara produkter utan också tillhandahållandet av Atlas Copcos produkter och tjänster.

4.2 Balken, Vägförbättringar och Armerad Betong

Grunden till det nuvarande ABV lades 1971 då Byggnadsaktiebolaget Balken bildades genom samgående mellan två likvärdiga entreprenadföretag, Armerad Betong AB, med säte i Malmö och AB Vägförbättringar, med säte i Stockholm. Företagen hade vid sina respektive företagsstarter i början på seklet haft olika verksamhetsinriktningar.

Armerad Betong bildades 1916 och inriktade sin byggnadsverksamhet på det nya materialet betong.

Vägförbättringar bildades två år senare, 1918, och var vid företagets start helt inriktat på utbyggnad och förbättring av Sveriges vägnät.

Carl-Olof Ohlson gav efter fusionen 1977 mellan de båda företagen till ABV, följande historiska återblick över företagets utveckling.

"Den armerade betongen hade kommit med löften för framtiden och vägförbättringar behövdes över hela landet.

Driftiga människor med idéer och energi drev företagen framåt. De bådas arbetsområden var vid starten helt skilda, men så småningom började Vägförbättringar att bygga hus och Armerad Betong att bygga vägar - inte bara det för övrigt, ty efter hand kom inom väg- och vattenbyggnadsområdet nya uppgifter som måste lösas och som båda företagen var intresserade av. På så sätt blev vi inte bara kollegor utan i många fall och inom många områden också arga konkurrenter.

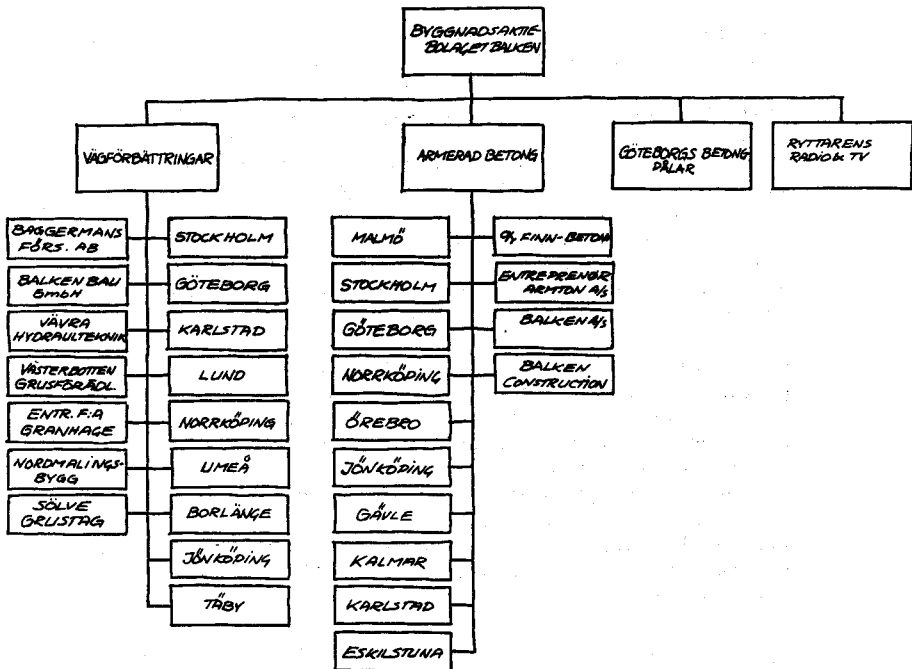
Decennierna har rullat undan och de två företagen har parallellt utvecklats till två jämnstora miljardföretag med likartade uppgifter. Att samgåendet, som avtalades 1971, nu har övergått i en ren sammansmältning är logiskt. Genom samordningen av de båda företagens kontor, produktionsanläggningar, verkstäder och förråd, maskinpark, inköp m m kan vi effektivare utföra våra tjänster. Vi kan nu, både inom och utom landet, med förenade krafter ställa långt större resurser än tidigare till våra kunders förfogande."

Carl-Olof Ohlson. Våra
vägar och byggen 1977

Bildandet av Balken Byggnads Aktiebolag 1971 skedde av konkurrensskäl med betydande svårigheter för hela entreprenadmarknaden.

Samgåendet skedde genom att Armerad Betong namnändrades till Byggnadsaktiebolaget Balken, samtidigt som ett dotterbolag bildades med namnet Armerad Betong och övertog moderbolagets (Balkens) byggnadsverksamhet.

Efter årsskiftet 1972 kom Byggnadsaktiebolaget Balken att utgöra paraplybolag till två likvärdiga dotterbolag. Båda företagen utgjorde riksentreprenörer med lokala kontor och ett konglomerat av dotterbolag över hela Sverige. Ofta med kontor på samma plats eller i varje fall inom samma region. Byggnadsaktiebolaget Balkens organisation 1972 framgår av figur 10:



Figur 10: Byggnadsaktiebolaget Balkens organisation 1972. Årsberättelsen 1972.

Bygg- och anläggningssidan i Sverige minskade med 5-6 % under 1971. Trots nedgången ökade Balken sina marknadsandelar. Under 1971 stimulerade staten industrins och kommunernas investeringsvilja genom subventioner, vilket gav sysselsättningseffekter och order under 1972.

Ökade kostnader för material och löner medförde att branschgemensamma regler utvecklades och antogs för anbud och entreprenadåtaganden.

"Nya entreprenadåtaganden innehåller i ökad utsträckning indexklausuler. Där så ej är fallet tvingas entreprenadbranschen fortfarande ta avsevärda risker, då det i stor utsträckning är omöjligt att köpa varor och tjänster i fast räkning. För att minska dessa risker tillämpas ett anbudssystem med öppet redovisade tillägg för beräknade kostnadshöjningar."

Balken, årsredovisning 1971.

Kostnadsökningarna medförde också att en policy utvecklades inom Balken angående samverkan gällande maskiner, förvaltning och administration.

"En samverkan håller på att etableras beträffande bl a inköp, maskin- och fastighetsförvaltning, administrativa funktioner och dataservice samt teknisk utveckling."

Balken, årsredovisning 1971.

Samtidigt önskade man bibehålla den dåvarande verksamheten i två separata dotterbolag.

Bolagens självständighet motarbetade olika samverkansformer. Företagen utgjorde konkurrenter även om anbud inlämnades i konsortieform i vissa större projekt.

Bolagens investeringar i maskiner och inventarier uppgick 1971 till blygsamma 9.0 Mkr i förhållande till årsomsättning.

Totalt hade Balken 1971 en omsättning på 1.314 Mkr, Armerad Betong 662 Mkr och Vägförbättringar 652 Mkr.

Vid bildandet av Balken gjorde AB Vägförbättringar en förlust. Armerad Betong gjorde en mindre vinst.

Armerad Betong AB och Aktiebolaget Vägförbättringars verksamhet hade en likartad inriktning med en minskande andel anläggningsarbeten. Anläggningsverksamheten svarade för 40 % av företagets omsättning.

Industribyggnader svarade för 15 %, vilket också innebar en minskning. En ökad husbyggnadsverksamhet (38 %) hade för båda företagen kompenserat dessa minskningar.

Bland de större projekten för Vägförbättringar kan nämnas: Kontorsfastighet för Ericsson i Midsommarkransen, Tunnelbanebygget till Botkyrka, en reglerdamm för Billerud, en motorväg i Uddevalla, kontors- och industrifastigheter för Uddeholm.

Armerad Betong hade uppfört lasarettet i Motala, ett radiolänktorn i Malmö, skolbyggnader i Ulricehamn, Oskarshamnsverken, bostäder i Huddinge, margarinfabrik i Karlshamn, industrifastigheter åt Sandvik, Foodia m fl.

Någon separat utlandsverksamhet redovisades inte av något av företagen, men Armerad Betong bedrev en viss entreprenadrörelse i Finland (Oy Finn Betoni AB) och i Danmark (Entreprenör A/S Arnton).

Inom ramen för samgåendet skulle de båda företagen behålla sin självständighet. Syftet med bildandet av en koncern var att vinna större effektivitet och konkurrenskraft. På sikt hade man för avsikt att samordna företagen till ett gemensamt bolag.

Låt oss titta på Armerad Betongs respektive Vägförbättringars utveckling under början av 1970-talet.

Armerad Betong AB 1972-1976

Under företagets första verksamhetsår 1972 kunde inte Armerad Betongs verksamhet särskiljas utan bedrevs i kommission gentemot moderbolaget Byggnadsaktiebolaget Balken. Balkens uttalade vilja 1971 att vidga dotterbolagens utlandsverksamhet genomfördes genom att flera dotterbolag bildades utomlands. Bolagen kom organisatoriskt att placeras i Armerad Betong.

OY Finn-Betoni AB åtog sig byggnadsentreprenader i Finland och Entreprenör A/S Armtton i Danmark. Ett dotterbolag bildas under 1972 i Norge, Balken A/S Entreprenör Forretning. I England bildades Balken Constructions Ltd. Armerad Betong etablerade under 1972 i Eskilstuna sitt tionde självständiga lokalkontor. Fördelningen mellan husbyggnation och anläggningsarbeten svarade för ungefär hälften var av omsättningen.

Orderingången minskade 1973 med 27 miljoner kronor till 675 miljoner. Omsättningen uppgick till 703 mkr. Företaget investerade 14,6 mkr i maskiner.

Två företag förvärvades under 1973. Ingenjörfirman Ragnar Wahlström AB, IRWAB, och Byggnadsaktiebolaget Karleric i Halmstad. Under 1974 träffade Armerad Betong en överenskommelse med AB Samuelsson & Bonnier om förvärv av detta företags entreprenadverksamhet, vilket resulterade i utsträckt geografisk representation med nya kontor i bl a Solna, Luleå och Sundsvall. Tillsammans med Frövi innebar det att Armerad Betong var representerade på tretton olika platser i Sverige.

Under slutat av 1974 förvärvades två företag, AB Gelleråsen i Karlskoga och Folkesta Grus AB i Eskilstuna. Båda företagen ägde och drev grustäkter samt förädlade och sålde olika grusprodukter, bl a betong.

Under 1974 fördubblade Armerad Betong sin omsättning. Företagets vinst uppgick till 16,3 Mkr (17,6) med en inräknad förlust på 4,4 Mkr i Oy Finn Betoni AB.

I början av 1975 förvärvade Armerad Betong Avfallshantering BIAV AB. Fördelningen mellan husbyggnad och anläggningsarbeten (62 % och 38 %) var lika som under tidigare år.

Under 1975 ökade Armerad Betong sin omsättning med 20 % till 1,251 Mkr. Resultatet ökade till 22,0 Mkr inräknat förluster i Oy Finn-Betoni AB och Armtton A/S i Danmark.

Under 1976 sjönk Armerad Betongs resultat till 5,7 Mkr. Resultatför-sämringen förklarades med att konkurrensen ökat med minskade margina-ler som följde samt avvecklingskostnader för Finn-Betoni (10 Mkr). En-dast 1/4 av ordervolymen kom att tillgodoräknas Armerad Betong vid sammanslagningen 1976.

AB Vägförbättringar 1972-1976

Under 1972 gjorde Vägförbättringar två företagsförvärv. Entreprenad-firma Gunnar Granhage AB i Göteborg kompletterade bolaget med maka-damtillverkning. Sölve Grustag AB i Sölvesborg kompletterade verksam-heten i Blekinge med grusframställning och försäljning av färdig be-tong. Vägförbättringar var organiserade på ett likartat sätt som Ar-merad Betong med nio självständiga distriktskontor och ett konglome-rat av kompletterande lokala entreprenadföretag och underleverantörs-företag. Under 1973 omsatte företaget 836 Mkr, vilket var en 20 % ök-ning jämfört med året innan.

Under 1973 förvärvades flera företag, bl a Byggnads AB Nordlander & Höglund, åkeriföretaget B Pettersson & Söner Asfalts AB samt Vätter-bygdens Asfalt AB, båda i Huskvarna. Förvärvet innefattade betydande grustäkter i Jönköpings län.

I slutet av 1973 träffade Vägförbättringar en överenskommelse med Höyer-Ellefsen i Oslo om samarbete vid byggande av oljeplattformar av typen Condeep (patent H&E). Byggplats införskaffades i Bohuslän.

Tillsammans med Skega i Skellefteå aktiverades marknadsföringen av beläggningen Rubit (vägar) och Rubtan (idrottsanläggningar). Ett upp-drag på ett varuhus i Prag erhöles. I Sverige fick småhusproduktionen en ökad andel av den totala omsättningen medan anläggningssidan minskade.

Under 1974 ökade Vägförbättringar sin omsättning med 18 %.

Utlandsverksamheten, koncentrerad till Öststaterna och Saudi-Arabien, ökade i betydelse. Totalt svarade utlandsverksamheten för 6 % av omsättningen. Som ett resultat av detta upprättades ett försäljningskontor i Riyadh, Saudi-Arabien.

Under 1974 övertog Vägförbättringar IMA-Bau GmbH i Flensburg från Balken. Bolaget sålde småhus på egna tomter. Försäljningsomsättningen var under 1974 nära 1000 Mkr med en vinst på 34.0 Mkr.

Under 1975 ökade Vägförbättringar sin omsättning till 1.237 Mkr motsvarande 27 %, där utlandsförsäljningen svarade för 17 % av den totala omsättningen. Småhusbyggnationen minskade med resultatet att fördelningen mellan husbyggnad och anläggningssidan utjämnades (56 % mot 44 %).

Vatten- och avloppsarbeten ökade tack vare förvärvet av Purac AB. Bland utlandsprojekten kan färjeläget i Sassnitz tillsammans med Armerad Betong och ett flygledartorn i Dhahran nämnas.

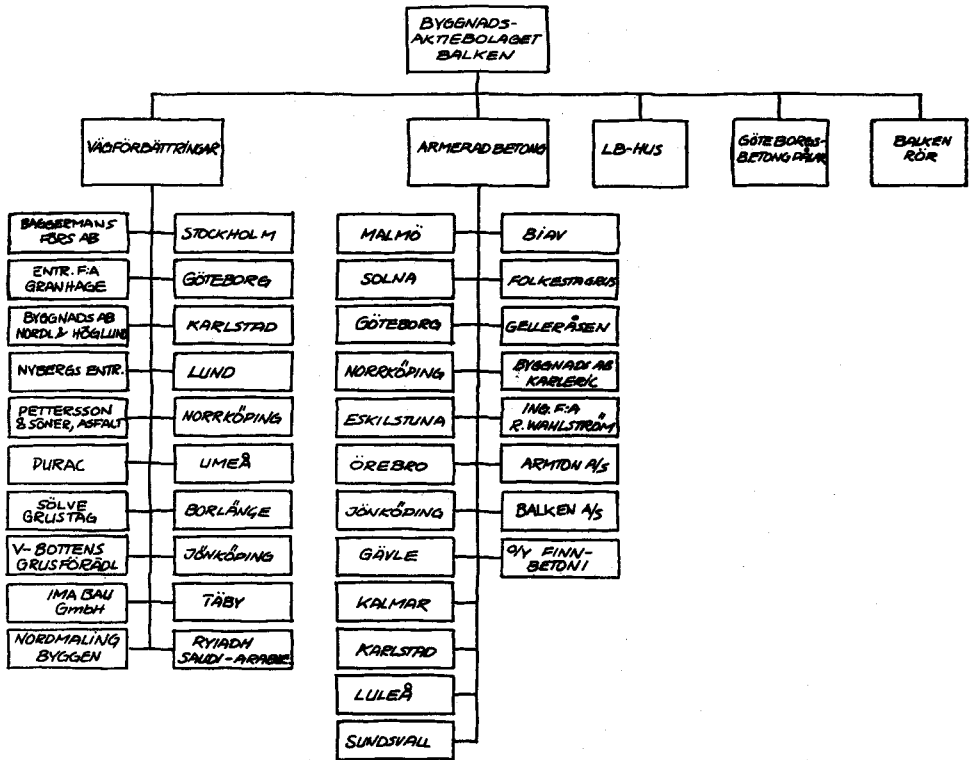
Maskininvesteringen ökade med anledning av utlandsengagemangen till 54,7 Mkr (23,5).

Vid årsskiftet 1975/76 förvärvades Nybergs entreprenad i Visby.

1976 sjönk Vägförbättringars resultat till 24,4 Mkr (31,9) trots en ökad omsättningen med 19 % motsvarande 1,430 Mkr. Utlandsverksamhetens andel minskade till 11 % av den totala omsättningen. Fortfarande var utlandsverksamheten koncentrerad till Mellersta Östern och Östeuropa. Företaget fördjupade samarbetet med Höyer-Ellefsen i Norge.

Under hösten 1976 beslöts, på grund av bl a marknads- och kostnadsutvecklingen, att Vägförbättringar skulle slås samman med Armerad Betong för att nå bättre slagkraft både på hemmamarknaden och i den allt hårdare konkurrensen på utlandsmarknaderna. Beslutet skulle komma att verkställas under 1977.

Organisationen i Byggnadsaktiebolaget Balken och dotterbolagen Väg-
förbättringar och Armerad Betong såg i slutet av 1976 ut på följande
sätt:



Figur 11: Balkens organisation 1976.

Genom att dotterbolagen var självständiga juridiska enheter, medan distriktskontoren var resultatansvariga avdelningar (även om de liknade företag) uppnådde ofta dotterbolagen en större självständighet. Både Armerad Betong och Vägförbättringar bestod av ett konglomerat av företag och kontor över hela landet med stor självständighet.

Indelningen och styrningen kan sägas vara geografiskt betingad. Något samarbete, vare sig det gällde offerter i upphandling eller gemensamma inköp, tycks inte ha existerat.

Distriktskontoren förfogade inte över sin del av moderbolagets kapital men hade stor frihet att med sin definierade marknad agera fritt med en egen kalkyl och projekteringsavdelning, egen inköpsavdelning och förråd. Distriktschefen styrde själv över vilka projekt som man skulle lämna anbud på. På ledningsnivå var man medveten om de resurser som fanns tillgängliga men hade troligen svårt att påverka och styra fördelningen på den självständiga och konservativa kultur som entreprenadbranschen utgjorde. Så länge distrikten dessutom tjänade pengar och inte visade röda siffror var det därför svårt att åstadkomma en samordning av företagets totala resurser. Man arbetade på som man var van vid. Det skulle komma att krävas någonting mer.

Inköp kunde närmast liknas vid en administrativ funktion, som skulle tillse att material och utrustning fanns på plats när det behövdes. Värdet på insatsvaror eller maskiner och utrustning svarade fortfarande för en liten del av byggvärdet.

Även om företagen fortfarande var bättre på en viss typ av projekt var marknaden så liten kring varje område att alla kom att slåss om samma projekt. Det som styrde entreprenadföretagets inriktning var vilka resurser som fanns tillgängliga inom organisationen i form av personal, kunskap, maskiner och kapital. Entreprenadföretagets kompetens kan sägas ha varit: projektering, inköp, driftledning, teknisk konstruktion och produktionskunskap.

Balken med dotterbolagen Armerad Betong och Vägförbättringar arbetade efter tanken att uppnå skalfördelar genom att fördela gemensamma kostnader mellan företagen, samordna inköp och utveckla gemensamma rutiner och administration. Anledningen till sammanslagningen var att uppnå tillräcklig storlek och att rusta sig ekonomiskt för en ökad utlandsetablering. Konkurrensen och likheten mellan systerbolagen med en egen företagskultur och självständighet ledde till två oberoende bolag som tillsammans kom att dominera omsättningsmässigt inom Balken.

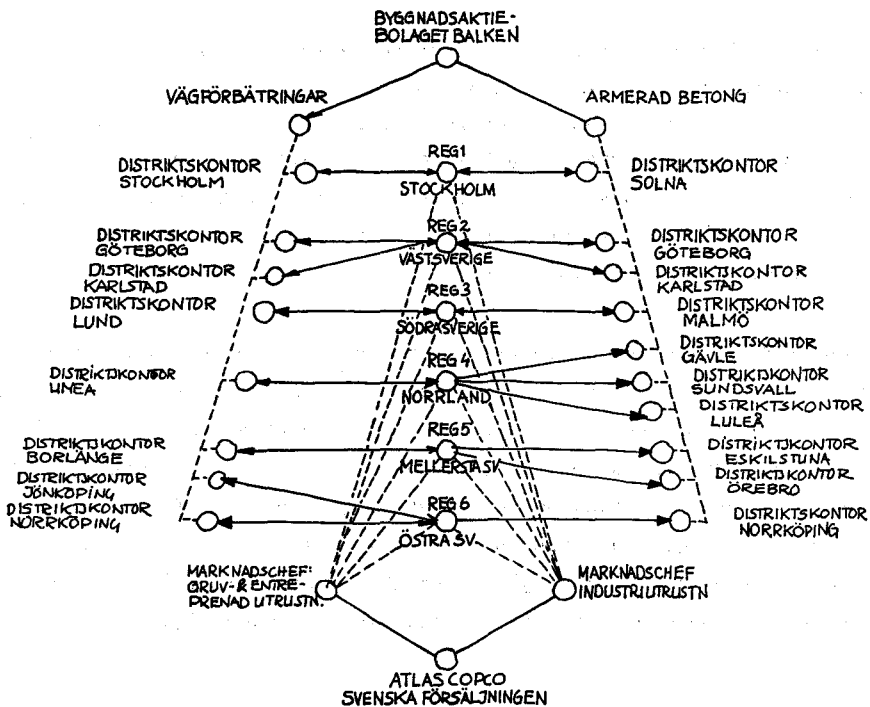
Båda företagen hade sina egna upparbetade kunder, framförallt inom industrin. Båda företagen sökte konkurrensfördelar genom att etablera ett vitt förgrenat distriktskontorsnät (ofta på samma platser) samt att stärka positionen genom företagsförvärv - ofta mindre eller

medelstora entreprenad- eller byggföretag som arbetade vidare under eget namn. Dessa bolag var, precis som distriktskontoren, direktrapporterande.

4.3 Atlas Copco - Armerad Betong och Atlas Copco - Vägförbättringar

I början av 1970-talet bestod utbytesrelationen Atlas Copco - ABV av två, sedan länge varaktiga, kund-leverantörsrelationer: Atlas Copco - Vägförbättringar respektive Atlas Copco - Armerad Betong.

Bägge relationerna bestod av åtta respektive tio "kund i kunden"-relationer som uttryck för ett mellan de olika distrikten och regionerna oberoende utbyte. Relationerna på distrikt-regionnivå hade historiskt utvecklats olika och påverkats av skillnader i efterfrågesituationen inom det geografiskt avgränsade marknadsområdet.



Figur 12:

Varje relation bestod av åtta respektive tio "kund i kunden"-relationer oräknat eventuella relationer med dotterbolagen.

Affärer mellan företagen i början av 1970-talet skedde på initiativ inom relationen distrikt-region. Affärerna uppstod på två sätt. Dels när ett behov uppstod i projekteringen eller när ett akut behov uppstod i ett pågående projekt på byggarbetsplatsen. Dels kunde det uppstå på initiativ av försäljaren i sin uppsökande verksamhet på byggarbetsplatserna. Behovet av reservdelar och service styrdes av vilka maskiner och utrustningar som fanns i distriktsförrådet och vilken utnyttjandegrad utrustningen hade.

På entreprenadföretagens distriktskontor hade man av tradition byggt upp förrådsfunktioner, dels centrala distriktsförråd, dels mindre förråd på den lokala byggarbetsplatsen. Det centrala distriktsförrådet svarade ofta för en viss egen reservdelsförsörjning och hade egen serviceverkstad för mindre reparationer. Atlas Copco hade tidigt utvecklat en service- och reservdelsverksamhet på regionnivå i syfte att skapa en närhet till kundens byggarbetsplatser.

Varken inom Vägförbättringar eller Armerad Betong skedde någon samordning vad gällde inköp eller utnyttjande av befintlig utrustning/maskinpark. En viss utlåning av maskiner förekom mellan distriktskontoren. Varje distrikt strävade dock efter att täcka sitt eget maskin- och utrustningsbehov. Det innebär att utnyttjandegraden hos vissa maskiner var låg, med litet slitage och servicebehov som följd. Vilket för Atlas Copcos vidkommande innebär att man fick avsättning för många maskiner på marknaden.

Alternativa utnyttjandeformer, t ex hyra eller olika finansieringslösningar i förhållande till utnyttjandet och värdet av utnyttjandet, var i entreprenadbranschen lågt utvecklade. Maskiner och utrustningar utgjorde en del av företagets tillgångar. På distriktsnivå respektive på lokal byggarbetsplatsnivå innebär ett komplett förråd en beredskap och bidrog också till ett oberoende gentemot andra enheter.

Användarna av utrustningen och de lokala förrådshållarna/inköparna hade ett stort inflytande på val av utrustning. Dessa utgjorde Atlas Copco-försäljarnas primära målgrupp i den uppsökande verksamheten på byggarbetsplatserna.

De regionala försäljarna utgjorde basen i Atlas Copcos SF:s marknadsbearbetning. En viktig del i försäljarens arbete var att hålla användarna och inköparna på byggarbetsplatserna och distriktsförråden informerade om Atlas Copcos produkter.

Försäljarna hade, som tidigare nämnts, ofta rekryterats hos kunderna. Dessa var därför väl förtrogna med användarnas sätt att tänka. Informationsutbytet hade en inriktning mot teknisk prestanda och kapacitet. Diskussionerna gentemot användarna hade ofta inslag av "skruv och mutter". De sociala banden var ofta starka mellan försäljaren och användarna och utgick inte sällan från en social gemenskap både utanför och i arbetet.

Förråden och förrådspersonalen utgjorde en annan viktig målgrupp för försäljaren, både på byggarbetsplats- och på distriktsnivå. Varje byggarbetsplats hade normalt en inköpare/administratör som under igångvarande projekt hade stor betydelse för anskaffning av byggmaterial och utrustningar.

En central inköpsfunktion fanns normalt också inom respektive distrikt. När det gällde större investeringar hade dessa normalt stor betydelse, inte så mycket för valet av maskin eller utrustning - det skedde troligen under stort inflytande av användarnivån - som i förhandlingen kring priset.

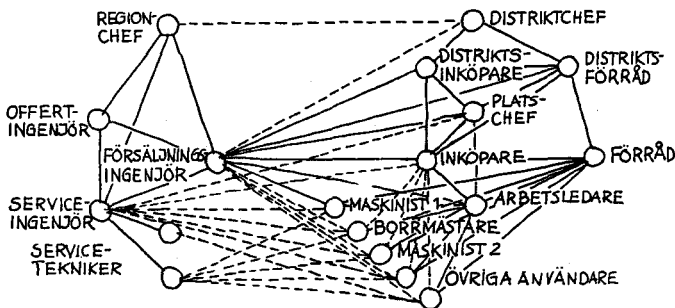
Försäljaren var den som ansvarade för alla externa kontakter. I regionorganisationen hade också offertingenjören och serviceingenjören viktiga roller mot kunderna.

Regionchefens kontakter med kunden skedde företrädesvis med distriktschefen, byggarbetsplatschefen och inköpschefen. Regionchefen

deltog bara i undantagsfall i direkta affärsförhandlingar, t ex vid stora upphandlingar eller när problem uppstod i relationen till kund som inte försäljaren själv klarade upp.

Det sociala utbyttets karaktär och innehåll var individuellt och starkt personrelaterat. Både distrikten (Armerad Betong och Vägförbättringar) och regionerna (Atlas Copco SF) hade stor självständighet och en kultur som var historiskt betingad. Distriktschefernas respektive regionchefernas sätt att styra och kontrollera inköps- respektive försäljningsverksamheten var betingad av personerna på regionerna. Som någon uttryckte det inom Atlas Copco: Inriktningen var helt beroende av om regionchefen var bergsman eller industrigubbe. Under åren hade starka rutiner och normer utvecklats på distrikt-regionnivå.

I följande figur framgår hur ett normalt kontaktmönster kunde se ut på distrikt-regionnivå i mitten av 1970-talet.



Figur 13:

Exempel på ett normalt kontaktmönster på distrikt-regionnivå.

Bildandet av Balken 1971 med dotterbolagen Vägförbättringar och Armerad Betong syftade bl a till att öka effektiviteten i resursutnyttjandet bl a genom samordning vid inköp av maskiner och utrustning på koncernnivå.

På grund av den direkta konkurrensen mellan dotterbolagen misslyckades Balken, trots försök, att samordna inköpsverksamheten. I stället inrättade både Vägförbättringar och Armerad Betong, oberoende av varandra, centrala inköps- och förrådsfunktioner. I mitten av 1970-talet slöt bägge företagen s k inköpsavtal med Atlas Copco SF.

Armerad Betongs centralförråd var beläget i Frövi. Armerad Betong tecknade därför inköpsavtalet med Atlas Copcos regionkontor i Örebro. Vägförbättringars centrala förråd var beläget i Upplands-Väsby. Avtalet kom därför att hanteras av Atlas Copcos regionkontor i Stockholm.

I början av 1970-talet hade även Skånska Cementgjuteriet och Nya Asfalt slutit inköpsavtal med Atlas Copco. Avtalen gällde för hela Sverige.

Skånska Cementgjuteriet var som kund till Atlas Copco totalt dominerande med ett inköpsvärde motsvarande 30-40 miljoner kronor per år. Armerad Betong och Vägförbättringar köpte under dessa år tillsammans maskiner och utrustning av Atlas Copco till ett inköpsvärde motsvarande 8-10 miljoner kronor.

Inköpsavtalen kunde ses som en symbol för utvecklingen av de s k riksentreprenadföretagen. Entreprenadmarknaden utgjorde i början av 1970-talet en splittrad bransch med många företag verksamma med olika ursprung och inriktning.

Även om Armerad Betong och Vägförbättringar fanns representerade med distriktskontor och dotterbolag verksamma under egna namn runt om i Sverige var konkurrensen ofta uppbyggd kring lokala förhållanden. Ett lokalt medelstort entreprenadföretag kunde m a o vara marknadsledare inom sitt geografiska marknadsområde. Samgåenden och företagsförvärv av den typen som skedde när Armerad Betong och Vägförbättringar bildade Balken 1971 var vanlig. Det var ett exempel på den strukturomvandling som skedde under 1970-talets första hälft inom bygg- och entreprenadbranschen i syfte att uppnå ett effektivare resursutnyttjande i kraft av storlek.

Atlas Copcos avtal med företagen i entreprenadbranschen hade i stort en likartad uppbyggnad. Torbjörn Mandahl var i mitten på 1970-talet chef för Atlas Copco SF:s regionkontor i Stockholmsområdet:

"Avtalet med riksentreprenörerna reviderades en gång om året. Mycket beroende på entreprenadföretagens egen uppfattning vad som skulle köpas in. Rabatterna på olika produktgrupper kunde skilja sig markant åt mellan olika företag".

Torbjörn Mandahl

I egenskap av regionchef ansvarade Torbjörn Mandahl för bl a avtalet med Vägförbättringar. Inte mindre än 90 % av Vägförbättringars totala inköpsvärde hos Atlas Copco kom på grund av inköpsavtalet att ligga på Stockholmsregionen. Anledningen till att Stockholmsregionen svarade för en så stor del av försäljningen var att den centrala inköpsfunktionen var belägen inom regionen:

"Skulle t ex ett tunnelprojekt ske någonstans i Dalarna, gick beställningen till centralförrådet i Upplands-Väsby. Alla investeringsäskanden från Vägförbättringars distriktskontor samlades in och upphandlades efter godkännande centralt av inköpsfunktionen."

Torbjörn Mandahl

Vägförbättringar genomförde i mitten av 1970-talet flera stora projekt i Stockholmsområdet i konkurrens med övriga riksentreprenörer. Atlas Copco dominerade som leverantör av utrustning till flera projekt, bl a Essingeleden, tunnelbanebygget till Bergshamra, Kista etc.

På motsvarande sätt hanterade Atlas Copco SF:s regionskontor i Örebro avtalet med Armerad Betong. Avtalen med riksentreprenörerna skickades för information till övriga regionkontor. Affärer av investeringskaraktär som initierades på distrikts-regionnivå tillkom inte längre den region som från början hanterade affären.

Vi kan inom utbytesrelationerna Atlas Copco och Armerad Betong respektive Atlas Copco och Vägförbättringar i mitten av 1970-talet

identifiera två typer av utbytesprocesser: Dels löpande affärsutbyten på region-distriktsnivå, dels utbyten av investeringskaraktär som hanterades enligt avtal och av den region som hade tecknat avtalet. På köparsidan var det den centrala inköpsfunktionen hos entreprenadföretaget som utgjorde motpart. Avtalet irriterade oftare t ex inköparen på Vägförbättringars distriktskontor än industriförsäljaren på Atlas Copco SF:s regionkontor.

Avtalen kom att skapa konflikter inom respektive företag. Konflikter som också kom att påverka både de enskilda utbytesprocesserna inom utbytesrelationen och utbytesrelationen centralt. Avtalen mellan Atlas Copco SF och Vägförbättringar skickades till berörda både inom Atlas Copco SF:s regionkontor och Vägförbättringars distriktskontor. Ibland bröt man mot de avtalade rabattsatserna:

"Det var aldrig frågan om att lämna för lite rabatt. Men det fanns alltid någon extra smart inköpare som ville visa sig duktigare än de som satt centralt. Det skapade problem eftersom det kunde anföras mot oss. Normalt var det dock så att regionscheferna var mycket intresserade av att följa avtalen trots att de inte fick ut något av affären."

Torbjörn Mandahl

Kontakterna på "avtalsnivå" skedde löpande vid förfrågningar mellan inköpsdirektören/inköparen centralt på Vägförbättringar och regionchef/ansvarig försäljare hos Atlas Copco. Normalt skedde också kontakter mellan VD på Atlas Copco SF och inköpsdirektören på t ex Vägförbättringar i samband med den årliga revideringen av avtalet.

Någon egentlig koordinering av aktiviteterna mot kund mellan Atlas Copcos Stockholmsregion och övriga regioner skedde inte.

"Det var annorlunda då. Marknaden var stor liksom vår position på marknaden var stark. Nittio procent av affärerna gick via Stockholm. Lite affärer utanför ramarna fick man ta ibland."

Torbjörn Mandahl

Vissa aktiviteter, riktade mot vissa kunder eller marknadssegment, skedde på initiativ centralt från Atlas Copco SF, t ex entreprenaddagar, kunddagar och byggarbetsplatsbesök. Dessa aktiviteter genomfördes regionalt eller centralt.

"Vi åkte bl a runt på turné i Sverige med lastbil och demonstrerade Atlas Copco-utrustning. Dessa turnéer samordnades med regionerna."

Torbjörn Mandahl

Vid den centrala marknadsfunktionen inom Atlas Copco SF överblickade man alla stora projekt som pågick eller som var under uppstartning runt om i Sverige:

"För det första fick vi förfrågningar från flera av våra kunder kring utrustning till samma projekt. Dels på utrustning, dels ville man ha hjälp med borrhålsberäkningar, beräkningar av typ och mängd av borrhåls etc. Det gjorde att vi kände till alla projekt genom kunden. Dessutom hade vi en bevakning av länsstyrelsernas register, där projekt utlystes för offerter."

Torbjörn Mandahl

Beroendet mellan parterna i utbytesrelationen kan i denna fas sägas ha förskjutits från sex olika utbytesprocesser på distrikt-regionnivå till en central upphandlingsnivå. Utbytesrelationen bestod av två typer av utbytesprocesser som uttryck för skillnaden i innehåll och karaktär. Dels komponenter och service, dels utrustningar av investeringskaraktär.

4.4 Tolkning: Underhållande fas

Utbytesrelationen Atlas Copco SF - ABV bestod fram till mitten av 1970-talet av två, av varandra, oberoende relationer, nämligen Atlas Copco SF - Armerad Betong respektive Atlas Copco SF - Vägförbättringar. Båda entreprenadföretagen ingick i Byggnadsaktiebolaget Balken. Någon samordning av företagets resurser mellan Vägförbättringar och Armerad Betong skedde inte. Båda utbytesrelationerna bestod i sin tur av ett antal "kund i kunden"-relationer eller utbytesprocesser på distrikt-regionnivå.

Varje utbytesprocess karakteriserades av sin egen historiska utveckling med delvis olika innehåll, rutiner och normer. Den geografiska distrikts- och regionindelningen inom respektive företag gjorde att utbytesprocesserna under början av 1970-talet verkade relativt oberoende av varandra. Eftersom ingen koordinering av utbytesprocesserna skedde på företagsnivå kan dessa i det närmaste liknas vid ett antal oberoende utbytesrelationer.

Beroendet inom respektive utbytesprocess varierade med efterfrågesituationen inom respektive geografiskt område. Under 1970-talet skedde en koncentration av entreprenadverksamheten till storstadsområdena.

Förbindelserna inom respektive typ av utbytesprocess var starka med utvecklade normer för beteendet i kontakterna. Kontaktverksamheten skedde i stor utsträckning i kundens miljö, dvs ute på byggarbetsplatserna. Kontakterna skedde i första hand med användarna av Atlas Copcos utrustning.

Under mitten av 1970-talet ledde förändringar i omvärlden till en ökad osäkerhet och instabilitet på entreprenadmarknaden. Förändringarna innebar en nedgång på marknaden, vilket tillsammans med kraftiga fördyringar av insatsvaror och byggmaterial samt kraftiga löneökningar resulterade i sämre lönsamhet. Detta i sin tur ledde till en strävan efter effektivare resursutnyttjande och kontroll över viktiga externa resurser inom entreprenadbranschen.

Centrala inköps- och förrådsfunktioner bildades inom både Armerad Betong och Vägförbättringar. Syftet var att verka för ett bättre utnyttjande av befintlig utrustning, för lägre priser på maskin- och byggmaterial, det senare genom samordning av företagets inköp. Bägge företagen slöt, oberoende av varandra, s k inköpsavtal med Atlas Copco SF. Därigenom fick man ytterligare en typ av utbytesprocess. På Atlas Copco SF kom avtalen att hanteras av den region, i vilken kunden hade sin centrala inköpsverksamhet. Det innebar att 90% av utbytesvärdet kom att tillföras två regioner och framtogs övriga regioner.

Beroendet mellan företagen försköts därmed från distrikten till en central nivå. Beroendet ökade liksom interdependensen mellan utbytesprocesserna eftersom affärsutbytet fortfarande initierades på distrikts-regionnivå. Eftersom inga nya rutiner utvecklades och de etablerade normerna stred mot det nya förhållandet, ledde detta till konflikter inom respektive företag. På grund av bl a dessa konflikter kan bindningarna mellan parterna sägas ha försvagats. Några nya rutiner i syfte att koordinera affärsutbytet enligt de slutna avtalen har inte noterats.

5 En osäkerhetsfas: Atlas Copco SF och ABV 1977

Denna del i fallet karakteriseras av osäkerhet och konflikt mellan Atlas Copco SF och det 1977 nyligen, genom en fusion mellan Vägförbättringar och Armerad Betong, bildade ABV, Armerad Betong Vägförbättringar.

Fusionen innebar för Atlas Copcos vidkommande att två varaktiga och betydelsefulla utbytesrelationer bildade en enda utbytesrelation. Instabiliteten i fusioneringsarbetet och en ökad osäkerhet inom entreprenadbranschen innebar även en ökad osäkerhet inom och mellan företagen som ledde till försämrade relationer och ett minskat affärsutbyte.

Huvudaktörer i denna fas är:

- Gunnar Widegren, VD Atlas Copco SF
- Per Lewin, marknadschef, Atlas Copco SF
- Torbjörn Mandahl, regionchef Stockholm, Atlas Copco SF
- Ronald Ericsson, försäljningsingenjör, Atlas Copco SF
- Carl-Olof Ohlson, VD, ABV

5.1 Atlas Copco Svenska Försäljningen

Under perioden 1975-1978 minskade Atlas Copco SF:s industrimarknad i volym med 20%. Gruv- och entreprenadmarknaden minskade i volym med 25%. Tidigare hade man vant sig vid att en nedgång i försäljning inom en produktgrupp kompenseras av en uppgång i en annan produktgrupp. Nu utsattes inte bara det svenska försäljningsbolaget utan hela Atlas Copco-gruppen för en nedgång inom samtliga produktområden. Marknaderna uppvisade olikheter, men tidigare goda försäljningsframgångar kunde inte längre kompensera försäljningsnedgångarna.

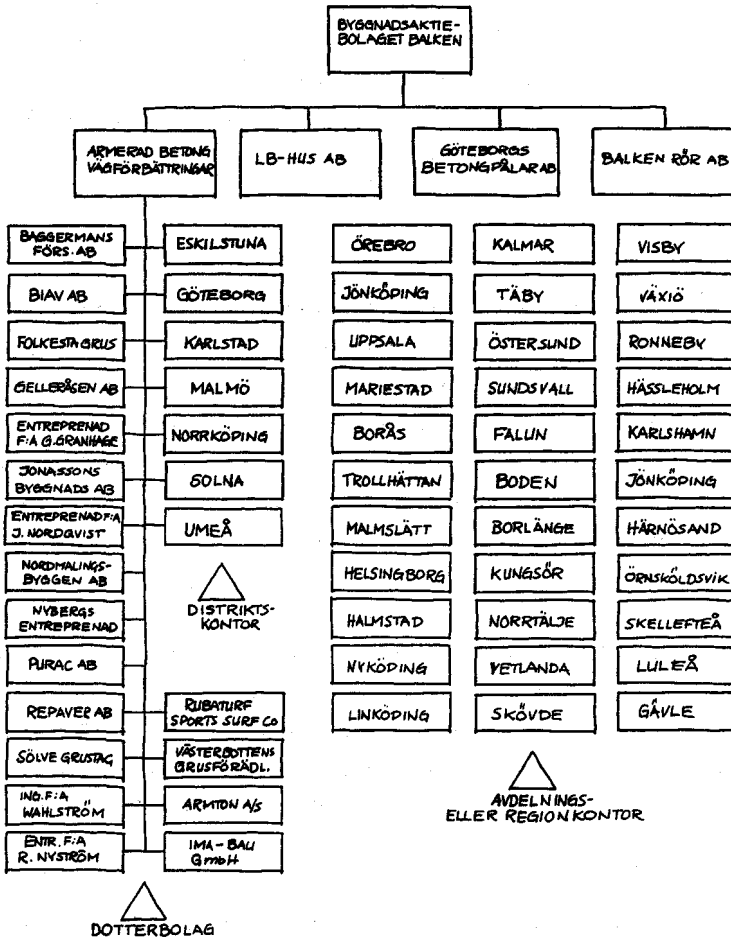
Den organisationsform som hade visat sig lyckosam under flera årtionden knakade i fogarna när marknaden minskade. Det skulle dröja fram till 1978 innan en ny organisation beslutades. I efterhand kan man spekulera i flera orsaker:

"Den organisation som vårt företag - Atlas Copco Svenska Försäljningen - hade under 1960-talet och i början av 1970-talet, hade många starka sidor och var mycket effektiv. De sex regionkontoren låg väl lokaliserade i förhållande till de stora industri- och gruvkunderna. Varhelst ett större bergarbete startades i landet hade Atlas Copco en filial inom rimligt avstånd med stor service- och leveranskapacitet i beredskap.

Den beredskapen för byggnads- och anläggningsindustrins räkning kostade mycket, men kunde finansieras genom att regionkontoren också hade stora intäkter från industriförsäljningen. Litet tillspetsat kan man säga, att försäljningen till entreprenörerna delvis subventionerades av industriförsäljningen, vilket var gynnsamt för det totala resultatet."

Gunnar Widegren. Tryckluft nr 1, 1982.

Vid årsskiftet 1976/77 kom organisationen att få följande utseende:



Figur 15: Armerad Betong-Vägförbättringar/Balken efter samman-
slagningen 1976/77.

ABV:s entreprenadrörelse delades upp i sex distrikt med ett antal (33 st) avdelnings- eller distrikt-regionkontor under dessa. Hur dessa organisatoriskt inplacerades framgår inte, men troligen kom flera av kontoren att bibehålla sin självständighet.

5.3 Atlas Copco - ABV i konflikt

Den "nya" utbytesrelationen Atlas Copco - ABV inleddes med osäkerhet och instabilitet, dels på grund av fusionen, dels på grund av en ökande instabilitet på marknaden. Osäkerheten ledde till försämrade relationer och ett minskat affärsutbyte. Utbytesrelationen kunde i det närmaste betraktas som bruten.

Fusionen

Under 1977 skedde fusionen mellan Armerad Betong och Aktiebolaget Vägförbättringar. Det innebar startskottet för en omstrukturering och anpassning till förändringarna på marknaden. Det skulle dock ta lång tid innan de två företagskulturerna helt inkorporerats i det nuvarande ABV, Armerad Betong Vägförbättringar. Den centrala inköpsorganisationen växte sig successivt starkare i sin strävan att hitta samordningsfördelar mellan distriktskontoren.

Traditionellt hade entreprenadföretagen arbetat med en starkt decentraliserad organisation där teknikerna och framförallt användarna hade haft ett stort inflytande över vilken utrustning som skulle införskaffas. Inköpsavdelningen på distriktsnivå sågs i det närmaste som en administrativ funktion. Konflikter uppstod internt mellan framförallt distriktsinköparna och den efter fusionen nyinrättade centrala inköpsfunktionen.

I samband med fusionen utsågs vissa funktionschefer för utlandsverksamheten, marknad och administration samt en teknisk funktion innehållande konstruktionskontor, metodutveckling, maskiner, förråd, verkstäder, inköp, stora anläggningsprojekt och dotterbolag.

Till chef för den tekniska funktionen utsågs William Janson, vVD. Här låg grunden till det som senare kom att benämnas centrala inköp inom ABV. Troligen hade dessa funktionschefer ett styvt arbete att i matris med distrikten göra sin stämma hörd.

Tidigare avtal verkningslösa

Innan fusionen 1976/77 fanns ett inköpsavtal mellan Atlas Copco SF och Vägförbättringar respektive mellan Atlas Copco SF och Armerad Betong. Efter fusionen kom för Atlas Copcos vidkommande det centrala kundansvaret för ABV att vila på Stockholms-regionen. ABV:s central-lager kom efter fusionen att vara beläget i Upplands-Väsby.

Tidigare avtal blev efter fusionen verkningslösa. Det var osäkert om avtalet officiellt bröts. Ute i landet hade man aldrig hänvisat till det centrala avtalet utan fortsatte med en individuell förhandling. Ofta var det fråga om en ren ordermottagning.

Under 1977 minskade antalet affärsepisoder och omfattningen i respektive affärsepisod. Nedgången märktes framförallt inom Stockholms-regionen. Trots försök att närma sig det nya ABV tappade man under 1977 flera affärer utan förklarbara orsaker. Bortfallet av affärer motsvarade ett värde av 6-8 miljoner kr.

Några större prisförändringar skedde inte under 1977. Borrstål, reservdelar och service såldes direkt ute på regionerna till ett värde motsvarande 2 miljoner kr.

Ronald Ericsson arbetade 1976 som försäljare på Stockholms regionskontor. Ronald Ericsson minns hur ställd man blev när Atlas Copco tappade flera affärer med ABV.

"Plötsligt tappade vi affär efter affär trots att vi ansåg att vi skötte ABV perfekt som kund. Säljarna rapporterade att byggarbetsplatserna inom Stockholmsregionen var nöjda. Förtroendet för Atlas var fortfarande högt, men ändå missade vi affärer.

I själva verket var det få personer på ABVs byggarbetsplatser som kunde tänka sig att arbeta med något annat än Atlas Copco. Jag minns också att vi gjorde flera försök att närma oss ABV. Vi lyckades aldrig förbättra situationen trots flera försök. Kanske därför att vi egentligen aldrig fick reda på vad felet egentligen bestod i.

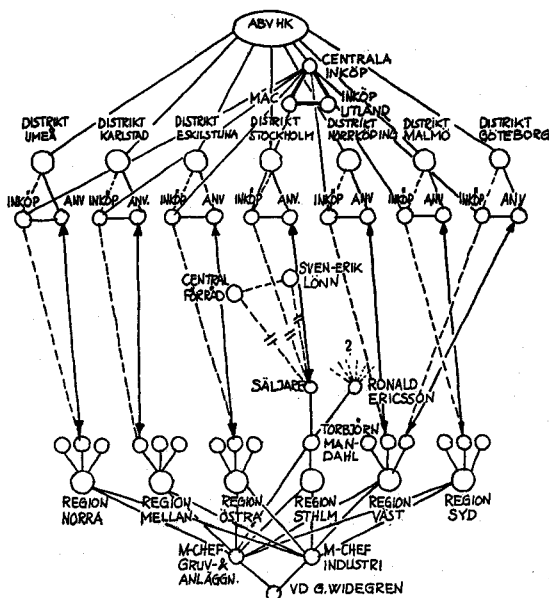
Så här i efterhand så tror jag mig ha förstått att någon vid något tillfälle inte kommit överens personligen med Sven Erik Lönn, som under den här perioden hade ett mycket stort inflytande över ABV i Stockholmsområdet."

Ronald Ericsson

Relationerna mellan Atlas Copco SF:s övriga regionkontor och ABV:s distriktskontor ansågs vara mycket bra. Ingen på Atlas Copco hade någon övergripande bild över ABV som kund. Några kontakter mellan Atlas Copco och ABV:s huvudkontor fanns inte, vad Ronald Ericsson kunde erinra sig.

Atlas Copco SF vidtog inga organisatoriska förändringar utan arbetade på som vanligt. Det innebar att Atlas Copcos relation konserverades i det gamla etablerade inköpsmönstret på distrikts-regionnivå.

Kontaktnätet mellan Atlas Copco SF och det nya ABV kan schematiskt beskrivas enligt figur 16.



Figur 16: Kontakt- och förbindelsemönstret mellan Atlas Copco SF och ABV 1977

Eftersom Atlas Copco SF av ABV fick vissa förfrågningar på utrustningar till olika projekt och också lämnade anbud som senare inte antogs, drog man inom Atlas Copco SF slutsatsen att man tappade affärer till sina konkurrenter. Det finska företaget Tamrock och det amerikanska Ingersoll Rand utgjorde de två största konkurrenterna. Det minskade affärsutbytet med ABV registrerades men orsakerna kunde aldrig förklaras.

Atlas Copcos marknadsposition torde under sjuttiotalet normalt ha varit mycket starkt, där litet utrymme lämnades för alternativa leverantörer att komma in. Tamrock ökade under den här perioden sina marknadsaktiviteter. Det tycks därför, i samband med fusionen, ha varit lättare för Tamrock att etablera nya informationskanaler till ABV än för Atlas Copco att bryta de gamla och bygga upp nya.

Under 1977 gjordes flera försök att närma sig det nya ABV utan resultat.

På Atlas Copco SF var det Torbjörn Mandahl som i egenskap av regionchef för Stockholmsområdet ansvarade för försöken att närma sig ABV. Enligt uppgift fick man ersätta försäljare vid ett par tillfällen, vilket kan ha komplicerat situationen ytterligare.

I början av 1978 tog Per Lewin, marknadschef för MCT-delen på Atlas Copco SF, initiativ till ett närmande till ABV. Han avdelade en person för denna specialuppgift. Till ny försäljare, utan några tidigare förbindelser med ABV, utsågs Ronald Ericsson.

Tillsättandet av dessa resurser kunde ses som slutet på en osäkerhetsfas och symboliserade viljan från Atlas Copco SF:s sida att närma sig ABV.

5.4 Tolkning: En osäkerhetsfas

De konflikter som identifierats kan ses som resultat av bl a den uteblivna koordinationen av utbytet i utbytesrelationerna, där inköpsav-

talen hade medfört en centralisering av utbytet samtidigt som beroendet ökade mellan utbytesprocesserna.

Nya inköpsrutiner infördes inom Armerad Betong respektive Vägförbättringar, vilket i sig skapade motstånd och ledde till konflikter inom inköpsverksamheten. Inom Atlas Copco SF infördes inte några nya rutiner, vilket på distriktsnivå i vissa fall motarbetade utvecklingen av nya normer i förbindelserna mellan företagen. Utbytesrelationen kan karakteriseras som "nästan bruten" när fusionen mellan Armerad Betong och Vägförbättringar skedde 1977. Fusionen innebar att ett vakuum uppstod mellan parterna i den "nya" utbytesrelationen. Eftersom ingen koordinering skedde av utbytesrelationen blev det fritt fram att upphandla som man ville.

Under perioden minskade behovet av maskiner och utrustning. Det minskade behovet innebar också ett lägre beroende till Atlas Copco, som i detta läge inte längre utgjorde en "strategisk" leverantör.

Fusionen innebar att tidigare förbindelser inte längre var självklara.

Det fanns också ett misstroende mot Atlas Copco i vissa förbindelser, som i samband med fusionens ökade frihetsgrad ledde till att andra leverantörer prioriterades i offertintagningar och anbud.

Atlas Copcos beroende av ABV var större än ABVs beroende till Atlas Copco. Det senare kan identifieras i Atlas Copcos ansträngningar att återuppta den gamla utbytesrelationen. Flera försök gjordes att närma sig ABV via de gamla förbindelserna. Dessa försök misslyckades på flera felaktiga förbindelser.

6 En nyuppbyggnadsfas: Atlas Copco SF och ABV 1978-1979

Uppbyggnadsfasen kan sägas ha sträckt sig från den tidpunkt då marknadschefen Per Lewin på Atlas Copco SF under 1978 beslöt att avsätta resurser för att förbättra relationerna med det då nyligen fusionerade ABV till dess att ett långsiktigt samarbetsavtal tecknades mellan Atlas Copco SF och ABV i oktober 1979.

Huvudaktörer i uppbyggnadsfasen är:

- Gunnar Widegren, VD, Atlas Copco SF
- Per Lewin, marknadschef, Atlas Copco SF
- Jan-Erik Daniels, chef, sektor Entreprenad, Atlas Copco SF
- Ronald Ericsson, försäljningschef, sektor Entreprenad, Atlas Copco SF
- Carl-Olof Ohlson, VD, ABV
- Thage Grundström, inköpsdirektör, ABV
- Leif Pettersson, chef, maskinavdelningen centralt, ABV
- Arne Lakell, maskinavdelningen centralt, ABV

Uppbyggnadsfasen kom att innefatta den dramatiska omorganisationen på Atlas Copco SF 1979. Uppbyggnadsfasen präglades av Atlas Copcos initiativ till nya kontakter samtidigt som ABV under samma period utvecklade den inköpsfilosofi som Atlas Copco senare mötte i avtalsförhandlingarna. ABVs "nya" inköpsfilosofi presenterades i en inköpsbroschyr som distribuerades till befintliga och tänkbara leverantörer i framtiden.

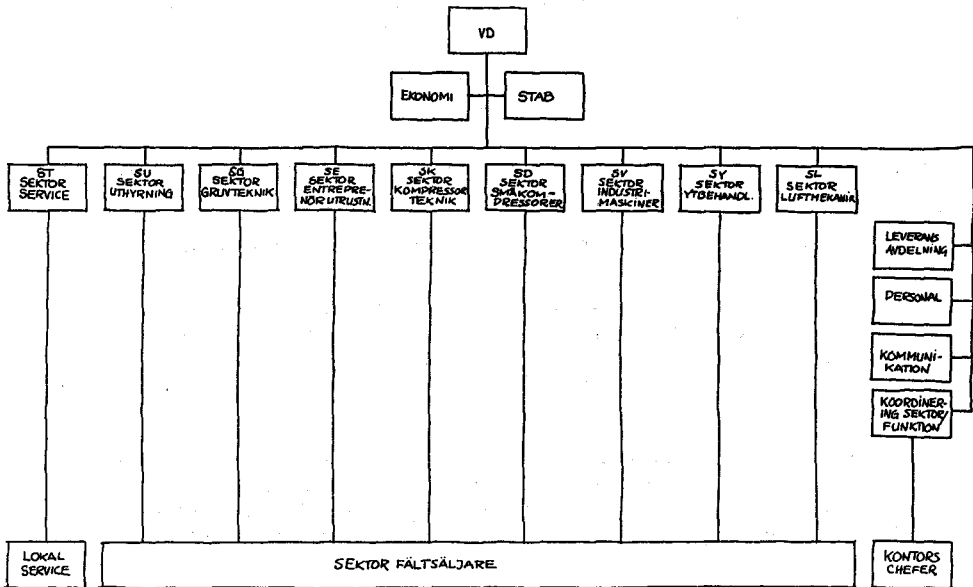
6.1 Atlas Copco Svenska Försäljningen

Vid årsskiftet 1978/79, efter två år med förlust, genomfördes en sektorisering av den dåvarande organisationen. Olika alternativ hade under 1978 diskuterats inom Atlas Copco SF:s ledningsgrupp. Regioncheferna var över lag motståndare till en omorganisation. Många ansåg att den dåvarande organisationen var riktig men att den borde bantas.

"Vad fanns det för alternativ? En personalminskning kunde möjligen ha genomförts inom ramen för den gamla organisationen. Men tillbakabrytningen på marknaden - återtagandet av marknadsandelar - krävde aggressiva, produktinriktade satsningar, anpassade till sinsemellan avvikande delmarknader. Det krävde ett antal olika marknadsföringsstrategier, ofta med ganska speciella krav på sortiment, prispolitik, leverans kvalitet, säljarens kunnande, geografisk koncentration av insatser, uppföljningssystem. För att hålla oförändrad försäljningsvolym 1978 jämfört med 1975 skulle man behöva öka marknadsandelen på industrisidan från 40% till 64% och på gruv- och entreprenörsidan från 61% till 93%. För att nå dessa 93% i genomsnitt, skulle man behöva ha 100% marknadsandel för flertalet produktgrupper, vilket var orealistiskt."

Kjell Ohlsson, 1981. Från matrisorganisation till sektororganisation, Företagsekonomiska Institutionen, Uppsala Universitet, 1981.

En regelrätt bantning i den dåvarande organisationen skulle troligen ha inneburit att bolagets omfattning skulle krympa till hälften. Den väg som Gunnar Widegren valde att gå var en begränsad bantning av bolaget (c:a 20% personalminskning) och en sektorisering av organisationen som underlättade diversifiering och framväxt av alternativa strategier.



Figur 17: Atlas Copco SFs sektorisering av organisationen 1979.

Ett ökat affärsansvar visade sig vara den gemensamma nämnaren för de krav som kunde ställas på Atlas Copco SF:s organisation. De krav man syftade på var bl a kortare beslutsvägar, en ökad flexibilitet inom organisationen, möjligheter att utveckla specialkunnande inom applikationsområdena, ökade möjligheter att genomföra skräddarsydda marknadsföringsstrategier på varje delmarknad, entydigt lönsamhetsansvar och en starkare motivation hos personalen för att förbättra lönsamheten.

"Efter omorganisationen tilldelades varje sektor sina egna resurser, sina egna säljare och rätten att leta upp marknader för sina egna produkter. Framförallt fick varje sektor ett eget affärsansvar. Det innebar att sektorerna kom att svara inför VD för sitt resultat och inte minst för sin kapitalhushållning i lager och kundfordringar."

Gunnar Widegren. Tryckluft nr 1,
1982

Det innebar en ökad specialisering mot kunderna, men framförallt en organisation som skulle kunna framtida ett ökat lönsamhetstänkande och en förbättrad inre effektivitet inom Atlas Copco-gruppen.

"Man skulle kunna tro att det i första hand var kundernas krav vi försökte anpassa oss till. Det är bara delvis rätt. Anledningen till att vi överhuvudtaget såg över organisationen var den minskade lönsamheten inom vissa produktområden.

Vår försäljningsorganisation var inte effektiv och kostade för mycket. I det arbete som föregick omorganisationen försökte vi lära oss att dela in kunderna efter andra kriterier än enbart efter de geografiska som tidigare dominerat varit.

Vi hade helt enkelt inte råd att bearbeta vissa kunder. Detta gällde framförallt våra standardprodukter som var av enkel teknisk natur eller de produkter som kunde anses vara mogna. Vi kunde inte heller bearbeta kunder där inköps skedde oregelbundet eller mindre kunder.

Allt detta var egentligen ett uttryck för att olika produktgrupper krävde helt olika typer av kundhantering både vid införsäljning men också löpande efter leverans och vid återköp. Vi kunde helt enkelt inte begära att en säljare skulle kunna sälja både det vi kallar volymprodukter och komplexa anläggningar och system."

Gunnar Widegren

Omorganisationen innebar för Atlas Copco SF:s försäljarkår att den breda kunskapen om samtliga Atlas Copcos produkter inte längre var nödvändig eller ens önskvärd. Uppdelningen av säljkåren på de olika sektorerna tillhörde de tungarbetade momenten i omorganisationen.

"Säljaren ställdes inför nya krav och uppgifter inom de olika sektorerna. Tidigare värvade vi renodlade tekniker som instruktörer och säljare. Detta fungerade i vissa fall inte längre. Dels därför att vissa kunder inte bearbetades av oss direkt utan via återförsäljare, dels därför att

vissa av affärssuppgörelserna var av sådan komplex karaktär och på en nivå i kundföretagen att säljarnas profil helt enkelt inte stämde med kundernas förväntningar. Vissa av säljarna behärskade verkstädernas och byggarbetsplatsernas "affärssnack" men kunde inte förväntas röra sig i och hantera en professionell inköpsmiljö på ett större företag. Alla säljare passade heller inte in i någon av våra nya eller omformade sektorer mot marknaden, vilket skapade stora omställnings- och omflyttningsproblem.

De flesta säljarna hamnade inom de sektorer vars produkter karaktäriserades som volym- eller standardprodukter. Inom de områden som krävde en högre grad av problemlösande förmåga och förhandlingsvana satsade vi på de yngre säljarna med en god teknisk grundutbildning och kompletterad ekonomisk utbildning."

Gunnar Widegren

En del av försäljarna omskolades till telefonförsäljare med anledning av att leveransservice och reservdelshållning förändrades i samband med omorganisationen. Tidigare hade varje filial ett eget lager som hade en tendens att växa både utrymmesmässigt och personellt.

"I samband med att våra filialer upphörde kunde vi förlägga vårt beredskaps- och servicelager till Stockholm. Vi ligger idag, tre år senare, mycket långt framme med ett dataterminalsystem som står i direkt kontakt med centrallagret och som i vissa fall även finns hos våra kunder. Det gör att vi idag kan lämna snabba leveransbesked och orderhanteringen har effektiviserats betydligt. Leveransdelen var tidigare arbetskraftsintensiv. Här har vi påbörjat en ny utveckling av viss personal till kundmottagare eller s k "innesäljare". Dessa har flyttats till centralkontoret och går under utbildning för att i första hand fungera som telefonförsäljare och i nästa steg utgöra en länk mellan fältsäljarna som stor del av tiden är på kundbesök."

Gunnar Widegren

Kundkontakterna hade fått en ökad och förändrad betydelse under slutet av 1970-talet jämfört med tidigare, då Atlas Copcos försäljare hade varit erkänt duktiga för sin nära kontakt med användarna på kundföretagen.

Centrala inköpsavdelningarna hade utvecklats hos kunderna, vilket gjorde att det krävdes flera kontaktytor inom kundföretaget. Något som säljarna på Atlas Copco missade ibland och som utnyttjades av konkurrenterna.

Försäljning kom att ske på flera nivåer där samordning inom Atlas Copco SF saknades eller var omöjlig i den tidigare organisationen. Sektorcheferna skulle ytterst svara för denna samordning och informationsförmedling, där inga hierarkiska nivåer skulle existera mellan säljarna och sektorchef.

Genomförande av omorganisationen

Det fanns från början ett uttalat motstånd mot omorganisationen, även från de personer som utsetts till sektorchefer. En av sektorcheferna erinrade sig den bevakning av varandra som skedde i början:

"Från början bevakade vi våra domäner och slog vakt om de resurser som var tillgängliga. Ingen ville ta på sig resultatnedbringande kostnader eller onödig personal. Ett intensivt arbete skedde inom respektive sektor där respektive sektors strategi och framtida inriktning diskuterades de första månaderna. Ganska snabbt kom de flesta av oss fram till att det inte gick att fortsätta detta arbete utan att samråda med övriga sektorer.

För några av oss var detta viktigare än för andra och informella möten mellan sektorcheferna inleddes. Dessa institutionaliserades senare till de s k sektorchefsmötena som återkom regelbundet. Dessa möten fick en enorm betydelse för att företaget så snabbt kom in i den nya organisationen och började fungera. En annan faktor som "speedade" upp anpassningen var att det eventuella motstånd som fanns hos oss byttes ut mot en lika stor entusiasm när vi såg resultatet av omorganisationen."

Erik Nachmanson, sektorchef, Kompressorteknik, ACSF

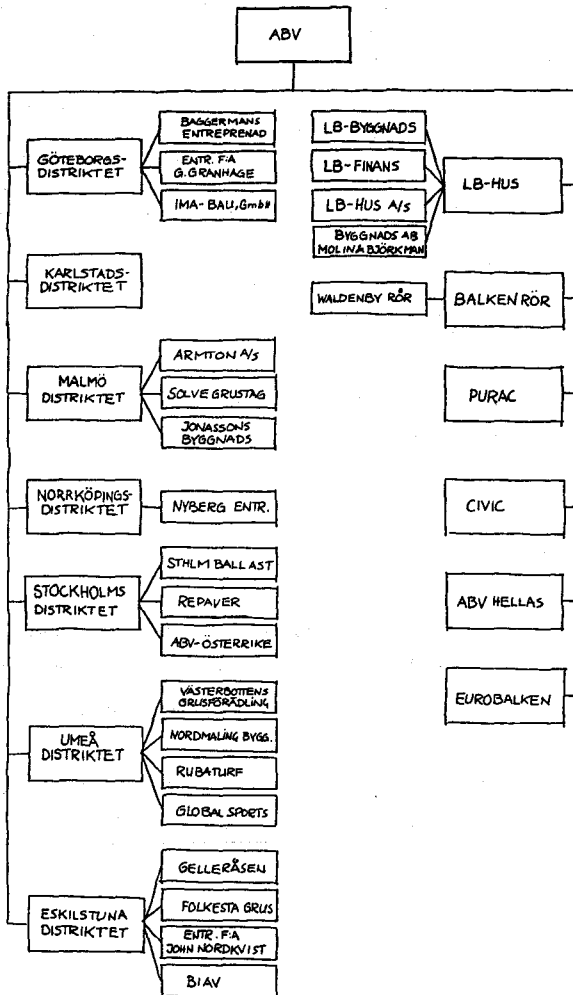
Omorganisationen ledde snabbt till förbättrade resultat, vilket även fick personalen att snabbare acceptera förändringarna. Svårast hade personalen på regionkontoren att förstå omorganisationen. Dessa var kvar på samma geografiska områden men begränsades i sitt försäljningsarbete genom att de fick släppa vissa kundkontakter som var upp- arbetade sedan lång tid.

Från en kraftig förlust 1978 vände man utvecklingen till en vinst 1979 och en god vinst 1980.

6.2 ABV

Under 1978 beslutade man i Balkens styrelse att företaget skulle slå samman sin verksamhet med det till storleken helt dominerande dotterbolaget ABV.

Styrelsen gav 1978 följande förslag till omorganisation. Förslaget genomfördes under 1979.



Figur 18: ABVs organisation 1979

Sammanläggningen skedde genom att moderbolaget, Balken AB, övertog de tillgångar och skulder som sammanhängde med entreprenadrörelsen. Moderbolagets namn ändrades av marknadsföringsskäl till Armerad Betong Vägförbättringar. Den dåvarande koncernchefen för Balken, Göran Ekelund, avsåg i samband med omorganisationen och efter bolagsstämman 1979 att lämna sin befattning. Till ny koncernchef för ABV utsågs Carl-Olof Ohlson, dåvarande VD för dotterbolaget Vägförbättringar.

"Vid samgåendet 1971 frikopplades Göteborgs Betongpålar från Armerad Betong och blev ett dotterbolag till Balken. Ännu ett dotterbolag blev LB-Hus, som förvärvades 1973. Ytterligare ett tillkom den 1 januari 1977, då Armerad Betongs installationsavdelning bröts ut och bildade Balken Rör. Efter alla dessa operationer under årens lopp bestod Balken av fyra enheter, bland vilka ABV svarade för 87% av den sammanlagda årsomsättningen. Att bibehålla en koncern där ett av bolagen är så dominerande, är knappast motiverat. Därför uttalade sig Balkens och ABVs styrelser i december 1978 för en sammanslagning av ABV och Balken. Balken hade fyllt sin uppgift som katalysator för fusionen Armerad Betong-Vägförbättringar.

Carl-Olof Ohlson. Våra vägar och Byggen
1979

Omorganisationen skedde under 1979 och i maj 1980 skedde redovisningen av verksamheten för första gången under namnet Armerad Betong Vägförbättringar.

Marknadsutvecklingen

Samgåendet till Balken Byggnadsaktibolag 1971 och fusionen 1977 mellan Armerad Betong och Vägförbättringar skedde vid två tillfällen som båda karakteriserades av svåra tider för byggentreprenadverksamheten.

Den ogynnsamma utvecklingen på entreprenadmarknaden under 1970-talet hade medfört att antalet sysselsatta minskat med 40% mellan åren 1970-78.

Den totala byggproduktionen hade under hela 1970-talet minskat. Den egentliga byggnadsindustrins marknad, entreprenadmarknaden, som utgjorde drygt 40% av det totala byggandet, hade oavbrutet sedan 1973 minskat varje år. En viss ljusning kunde ses under 1979 då en ökning skedde med 3%. Även bostadsbyggandet hade minskat.

För att stimulera byggandet under vinterhalvåret beslutade statsmakterna under sommaren 1978 att tidigarelägga planerade offentliga byggnationer för 1,1 miljard kr.

De statliga lånereglerna för bostadsfinansiering justerades, vilket direkt påverkade igångsättningen av bostadsbyggandet under 1978.

Mot slutet av 1978 beslutade riksdagen om ett 10%-igt investeringsavdrag för näringslivets byggnadsinveteringar under perioden oktober 1978 till september 1979. Åtgärderna fick effekt under 1979.

Under slutet av 1970-talet kunde man se vissa ljuspunkter. Byggkostnaderna steg under 1978 långsammare än under tidigare år. Kostnaderna för material och löner steg med ungefär hälften jämfört med under motsvarande period 1977. Mindre och färre projekt medförde att produktiviteten i verksamheten försämrades.

Utlandsmarknaden kompenserade svag hemmamarknad

ABV, liksom flera av de större entreprenadföretagen, hade under 1970-talet kompenserat sin svaga hemmamarknad genom att söka sig utomlands. ABV bedrev under 1970-talets senare hälft utlandsverksamhet huvudsakligen i Mellanöstern och Östeuropa. Utlandsverksamheten skedde ofta på initiativ från de självständiga distriktskontoren, där Göteborg var inriktat på Tyskland och Västeuropa, Malmö på Mellanöstern och Stockholm på Östeuropa.

"Distriktets senaste satsning på utlandet var 1973 i och med bygget av varuhuset Prior i Prag. Därefter har vi behållit fotfästet i Öststaterna och vårt distrikt

är nu marknadsansvarigt för DDR. Där pågår just nu två stora jobb, Leuna i södra delen av landet och Freizeit centrum i Berlin."

Anders Byström, chef Stockholmsdistriktet.
ABV-Bladet nr 1, 1980

Under 1978 tecknade ABV ett konsortialavtal med ett antal handelsorganisationer i DDR, vilket syftade till samarbete på en tredje marknad. ABV-Trading bildades samma år för att arbeta med s k motköpsaffärer som ingick vid beställningar från bl a Östtyskland.

Marknaden i Mellanöstern minskade under slutet av 1970-talet på grund av återhållsamhet i byggnadsinvesteringarna. En annan orsak var den ökade konkurrensen om de utländska projekten.

Motsvarande stagnation, som skedde i Sverige under 1970-talet, skedde också i övriga västeuropeiska länder. Konkurrensen kom inte enbart från de väletablerade amerikanska och västeuropeiska bolagen utan även från företag i Fjärran Östern, t ex Sydkorea.

ABV tvingades därför till betydande nedskärningar av de planerade programmen, bl a i Saudi-Arabien. Enbart i Bahrain och Förenade Arabemiraten minskade orderingången till ca 30 Mkr. Totalt svarade utlandsbeställningarna för 16% av ABV:s totala omsättning.

Utlandsbeställningarna minskade även under 1979.

"En bidragande orsak till den låga orderingången har varit den uppbromsning i beställningstakten som ägt rum på många håll i världen."

ABV, Årsberättelsen 1979

I flera stora projekt försenades upphandlingen trots att anbud i vissa fall lämnats två år tidigare.

Av andelen beställningar totalt svarade utlandet endast för 11% jämfört med 16% 1978. Omsättningen utomlands minskade från 16% till 13%.

Under 1979 färdigställdes flera skolprojekt i Saudi-Arabien och en hamnanläggning i Bahrain.

Bland de nya beställningarna märktes ett hotell i Polen för 100 Mkr, ett frysnus och diverse beläggningsarbeten för 30 Mkr i Saudi samt en hallbyggnad i DDR för 20 Mkr. Huvudmarknader för utlandsverksamheten var fortfarande Östeuropa och Mellanöstern.

Redan 1979 kunde en förändrad syn på utlandsmarknaderna märkas. Beroendet till huvudmarknaderna var för stort. Målsättningen för 1980 var därför att öppna ytterligare någon marknad och att skapa resurser för att kunna erhålla enstaka större projekt utanför de etablerade marknaderna.

6.3 Atlas Copco - ABV: Nya kontaktytor

På Atlas Copco centralt i Stockholm tog marknadschefen Per Lewin initiativ till flera försök att närma sig ABV. Under mitten av 1978 fattades ett beslut att avsätta resurser för detta närmande. Resurserna bestod i första hand av att Ronald Ericsson avsatte tid för att närma sig ABV. Detta sågs som en uppgift vid sidan av den övriga verksamheten.

"Det fattades ett beslut att avsätta resurser i syfte att närma oss ABV. Tidigare försök hade inte lett någon vart. Kanske på grund av att vi envisades med att försöka förbättra de gamla, redan befintliga kanalerna mot ABV. Något som vi så här i efterhand har lärt oss var dömt att misslyckas så länge vår "antagonist" Sven Erik Lönn satt kvar i sin position. Vi hade också förstått att något var på gång inom ABV-strukturen. Vi hade känslan av att det inte enbart var produktionsfolket som hade makten längre. Vi måste helt enkelt utvidga vårt kontaktnät till andra delar av ABV. Relationerna måste förbättras men knappast via de gamla kanalerna."

Ronald Ericsson

Den första uppgiften som Ronald Ericsson ställdes inför var att kartlägga hur ABV var organiserade och undersöka vilka kontakter som kunde anses vara de rätta för att återupprätta relationerna.

"Jag fann, efter att ha snackat runt med folk inom Atlas, bl a med folk från serviceavdelningen och de säljare som arbetade mot ABV, att vi egentligen inte visste mycket om ABV. Eftersom vi inte hade sålt i någon nämnvärd omfattning hade vissa personkontakter heller inte upprätthållits. Vi hade inte längre några naturliga kontakter på något plan med ABV.

Jag försökte inledningsvis systematisera det lilla vi visste. Den externa informationen från ABV var knapphändig och sa inte precis i vilken ända man skulle börja. Internt var det också svårt. Det var sällan någon av säljarna skrev ned vad han varit med om. Kunskapen satt i huvudet på en handfull människor, där flera flyttat från företaget eller där helt enkelt informationen var inaktuell. Vissa personer fanns visserligen kvar inom företaget, men nu i helt andra befattningar.

En strävan från min sida var att söka en kontakt i ABV, som satt tillräckligt högt upp i hierarkin för att kunna ge mig öppningen in, men tillräckligt långt bort för att inte direkt förknippas med Atlas ansträngningar att närma oss ABV. Inte heller i detta avseende hade vi någon större nytta av de gamla kontakterna. Den första tiden med detta arbete blev ganska fruktlös. Det blev snarare att skapa namn på tänkbara kontaktvägar än att vidareutveckla kontakter."

Ronald Ericsson

Trots en prioritering att avsätta tid för att närma sig ABV skedde detta arbete under stark tidspress och till stora delar utanför Ronald Ericssons normala befattning. Arbetet skedde under en period som i övrigt var kritisk för Atlas Copco SF. Företaget gick 1978 för andra året i följd med förlust. Krav ställdes på ledningen att förbättra resultatet. Rykten och interna diskussioner kring en förväntad omorganisation med tillhörande osäkerhet inom organisationen förbättrade inte arbetsklimatet. Prioriteringen av arbetsuppgifter skedde kortsiktigt, där affärer som ledde till ett direkt resultat prioriterades.

I förgrunden för Ronald Ericssons ansträngningar låg dock lyckade närmanden mot Skånska Cementgjuteriet m fl, som under denna period hade resulterat i att avtal mellan Atlas Copco och flera entreprenadföretag slutits. Dessa avtal utgjorde referenser som kunde användas gentemot ABV i syfte att skapa ett förhandlingsklimat i en osäker marknadsmiljö.

Omorganisation 1978/79 på Atlas Copco SF

Redan under hösten 1978 hade Gunnar Widegren förberett regioncheferna på den kommande omorganisationen. Trots ett stort motstånd mot förslaget genomfördes omorganisationen den 1 januari 1979.

Omorganisationen innebar att Atlas Copco delades upp i nio resultatansvariga sektorer. Ronald Ericsson kom att tillhöra sektor Entreprenad med Jan Erik Daniels som chef. Kundansvaret för ABV kom att tillhöra denna sektor. Ronald Ericsson kunde därför, i egenskap av försäljningschef, fortsätta sitt arbete men nu med utsträckt befogenhet och kundansvar för hela ABV. Relationernas styrka till ABV förändrades genom att relationerna mellan Atlas Copco SF:s filialer och motsvarande distriktskontor för ABV traditionellt alltid varit starka. Dessa genomgick inte motsvarande försämring som i Stockholmsfallet. I förhållande till ABV:s omsättning och i förhållande till tidigare utbytesvärde svarade Atlas Copco fortfarande för en låg försäljningsvolym.

Omorganisationen på Atlas Copco innebar att en viss mental omställning måste ske i hanteringen och synen på kunderna. Arbetet med att utveckla nya kontaktvägar mot ABV fortsatte med oförminskad styrka.

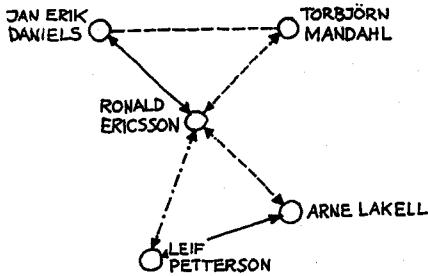
En kontakt skapades hos ABV

På våren 1979 utvecklade Ronald Ericsson en kontakt med en person på ABV:s centrala inköpsavdelning. Kontakten skedde av en "slump".

"Det var en granne till mig som visade sig arbeta på ABV, som kom att bli min dörröppnare. Arne Lakell arbetade vid ABV:s maskinavdelning i Stockholm under den nyligen bildade avdelningen, centrala maskinavdelningen, med Leif Pettersson som chef. Leif Pettersson, som satt på ABV:s huvudkontor på Stora Essingen, kom att bli min kontakt in."

Ronald Ericsson

Arne Lakell gav i detta stadium Ronald Ericsson en god bild av ABV:s organisation, centrala maskinavdelningens inköpsfilosofi och vilja. Informationen kan också ha innefattat en rekommendation till fortsatt tillvägagångssätt.



Figur 19: Sekvens I. "1:a kontakten"

Efter öppningen in mot ABV konfererade Ronald Ericsson med Jan-Erik Daniels, chef för entreprenadsektorn och för Ronald Ericsson. Ronald Ericsson tog också kontakt med Torbjörn Mandahl, då nyligen utnämnd till sektorchef för stora kompressorer och Ronald Ericssons tidigare chef. Någon strategi eller uttalad taktik för de fortsatta kontakterna har inte kunnat identifieras.

I inledningsskedet av kontakten var det mer en fråga om att skapa ett ömsesidigt förtroende för varandra:

"Jag återgav Atlas Copcos syn på ett bra kundförhållande och de resurser som Atlas förutom sitt breda produktsortiment kunde bistå kunderna med. Service var ett nyckelbegrepp, tekniskt kunnande, beprövade produkter etc. Leif Pettersson redogjorde för ABV:s syn på ett framtida leverantörsförhållande, vilka krav respektive förväntningar man hade på maskinleverantörerna etc."

Ronald Ericsson

Leif Pettersson hade nyligen utnämnts till chef för centrala maskinavdelningen och arbetade hårt för att knyta leverantörerna hårdare till sig och utnyttja skalfördelarna i inköpsvolymerna för hela koncernen.

"För att ABV:s materialförsörjning skall fungera krävs ett stabilt nät av leverantörer och underentreprenörer. Dessa skall prestera varor och tjänster till ett acceptabelt pris men framförallt i rätta mängder, rätt ordning, i tid och till något som man skulle kunna uttrycka som lägsta möjliga kostnad för byggprocessen som helhet."

Leif Pettersson

Samtidigt klargjorde Leif Pettersson de fördelar en leverantör till ABV kan vinna:

"Leverantören får i gengäld samarbeta med oss och ges möjligheter att utveckla nya lösningar på olika problem i byggbranschen. Vi vill vidare att en leverantör skall se ABV som en intressant och solvent samarbetspartner med resurser till sitt förfogande."

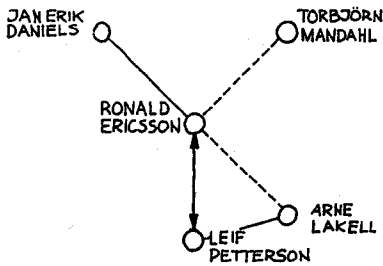
Leif Pettersson

ABV:s eget kapital var av storleksordningen att det skulle placera företaget på en fjärde plats bland de svenska bankerna. Det var dock marknadsutvecklingen inom entreprenadmarknaden som bidrog till denna delvis förändrade syn.

"Prisbildningen sker fortfarande i de flesta fall, genom att beställaren antar ett lägsta anbud. Huvudparten av entreprenadföretagets produktion bestäms av beställaren. Det innebär att det kan vara svårt att få ut ett högre pris på marknaden än konkurrenterna. Inte minst med tanke på att de erbjudna produkterna är jämförbara och specificerade av beställaren. Ett villkor för överlevnad, konkurrenskraft och tillfredsställande lönsamhet är helt enkelt att effektivisera inköpen och minimera kostnaderna för använda resurser."

Leif Pettersson

Ronald Ericsson fick i början möjligheter att klargöra Atlas Copcos syn på sin egen roll som leverantör. De personliga kontakterna var i inledningsskedet omfattande. Samtalen skedde i första hand vid möten hos företrädesvis ABV.



Figur 20: Sekvens II. "Förutsättningslösa samtal"

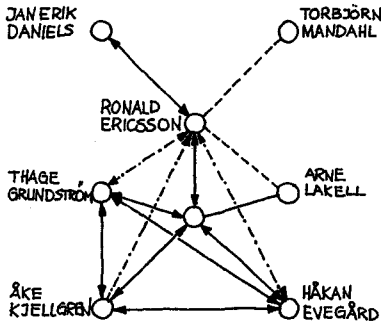
Utbytet hade karaktären av renodlat informationsutbyte i syfte att utveckla ett ömsesidigt förtroende för fortsatta diskussioner kring ett tänkbart framtida långsiktigt leverantörsavtal och ett ökat affärsutbyte.

Samtalen var framtidsinriktade där ingen större tid lades på att söka orsaker till de tidigare försämrade relationerna. Informationsutbytet mynnade i allt specifikare resonemang kring Atlas Copcos roll som leverantör och förhållningssätt i ett framtida affärsutbyte.

En del i samtalen hade karaktären av kvalificering som leverantör och bekräftelse på Atlas Copcos vilja att vara leverantör till ABV. Efter den kvalificerande delen ledde samtalen in på den fortsatta inför-säljningen inom ABV av Atlas Copco som leverantör.

Ronald Ericsson presenterar ACSF inför inköpsgruppen på ABV

Nästa steg var att Ronald Ericsson gavs möjligheter att inför en "inköpsgrupp" presentera Atlas Copcos produktprogram, service och andra resurser som kunde komma ABV till godo vid ett samarbete. Med på detta möte, som hölls på ABV HK, var chefen för centrala inköps- och maskinförvaltningen Thage Grundström samt Leif Pettersson, Åke Kjellgren och Håkan Evengård. De två sistnämnda arbetade på centrala maskininköp under Leif Pettersson. Detta möte lade grunden till det avtal som senare kom att diskuteras som ett uttryck för båda parternas intresse av ett djupare samarbete.



Figur 21: Sekvens III. Informell kvalificering som leverantör

Både Leif Pettersson som representant för ABV och Ronald Ericsson som representant för Atlas Copco strävade efter att formellt stadfästa samarbetet med ett avtal:

"För Atlas del fanns det inget i ABV:s vilja som stred mot våra önskemål för ett framtida samarbete. Tvärtom, avtal har sällan någon juridisk betydelse i meningen att man är hundra procentigt bunden till varandra. Ett avtal utgör snarare en viljeyttring från båda parter. Som leverantör tillser vi att vi alltid får vara med och räkna. ABV å sin sida tillser att man alltid har en leverantör som ställer upp."

Ronald Ericsson

På motsvarande sätt resonerade Leif Pettersson:

"Förutom att vi var måna om att tillförsäkra oss bra produkter och den service som krävs, ansåg vi det vettigt att nå skalfördelar genom ett centralt avtal som också innefattade någon form av incitament, t ex rabatter på vissa produktgrupper, bonus etc på årsinköpen. Helst båda delarna."

Leif Pettersson

Tanken på ett centralt avtal syftade inte enbart till att binda parterna juridiskt och ekonomiskt. Avtalet syftade också till att vara

en arbetsbeskrivning eller "manual" mellan parterna, menade Jan-Erik Daniels, som efter omorganisationen på Atlas Copco 78/79 var den som på hemmaplan stod bakom och stöttade Ronald Ericssons arbete.

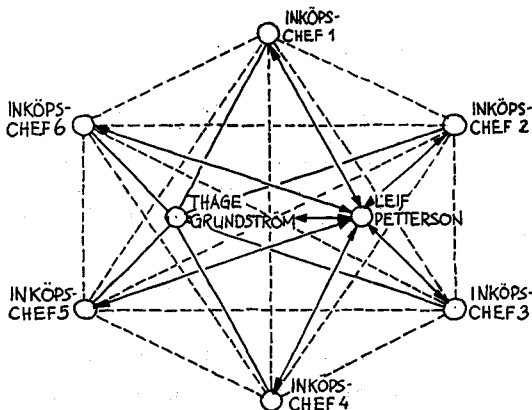
"Jag såg ett avtal som någon form av arbetsbeskrivning mellan parterna. Idag är det så många människor inblandade hos båda parter att någon form av gemensam förhållningsorder krävs för att inte riskera att vi gör fel med onödiga förvecklingar som följd. Oavsett vem eller vad det är som skall köpas in så skall riktiga rabattsatser alltid dras av, leveranser ske på rätt ställe och vid rätt tidpunkt. Dessutom, eftersom båda organisationerna är starkt decentraliserade, är det viktigt att det inte sker några misstag på regional nivå.

Jan-Erik Daniels

För att ett avtal skulle komma till stånd innebar det för Leif Petterssons del att ett avtal måste konstrueras och godkännas av de sju distriktsansvariga inköpscheferna inom ABV.

Inköpskonferenser två gånger per år

Den centrala inköpsfunktionen inom ABV var enbart rådgivande. Det innebar att gemensamma inköpsfrågor, t ex avtal på central nivå med leverantörer måste föredras för de regionalt ansvariga inköpscheferna. I detta syfte anordnades s k inköpskonferenser två gånger per år. För att ett beslut skulle kunna fattas krävdes ett majoritetsbeslut på inköpskonferensen.



Figur 22: Sekvens IV. 2:a kvalificeringsomgången

Vid den inköpskonferens som anordnades under våren 1979 och där frågan om ett avtal skulle tecknas med Atlas Copco väcktes, gavs inga möjligheter för Atlas Copco att närvara. De sju regionansvariga inköpscheferna på ABV gav Leif möjligheter att fortsätta förhandlingen med Atlas Copco, dock efter vissa gemensamma riktlinjer. Det fanns vissa frågor kring rabatter, beräkning av underlag för rabatter, bonusens storlek och hur en eventuell bonus skulle fördelas på respektive distrikt som måste besvaras. Med dessa direktiv inledde Leif Pettersson en fördjupad diskussion med Ronald Ericsson kring ett avtal mellan Atlas Copco och ABV.

Ett avtal tecknas mellan Atlas Copco och ABV

Förhandlingarna skedde under ett par mötestillfällen under hösten 1979. Förhandlingsparter var Ronald Ericsson och Leif Pettersson. Förhandlingarna skedde i positiv anda och atmosfär.

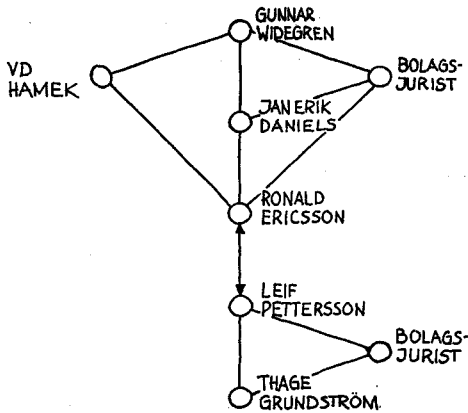
Den 1 oktober 1979 tecknades ett samarbets- och leveransavtal mellan Atlas Copco och ABV. I avtalet ingick en bonusstege baserad på ABV:s inköpsvärde. Inköpsvärdet från Atlas Copco uppgick 1979 till 6 miljoner kronor motsvarande ca 8 % av ABV:s totala investeringar i maskiner och inventarier. Det totala värdet av investeringar uppgick 1979 till 75 miljoner kronor. Avtalet skulle löpa med ett år i taget med en uppsägningstid för båda parter på tre månader. Avtalet skulle gälla fram till årsskiftet 1980/81.

Förutom de incitament som konkret gavs i avtalets bonusstege var avtalet ganska löst skrivet:

"... där ABV i största möjliga utsträckning skall köpa av Atlas Copco..."

Innebörden i klausulen var snarare att Atlas Copco garanterades att alltid få lämna en offert i de fall där man kunde erbjuda de efterfrågade produkterna. En förutsättning var, förutom produkterna, att leveranser, installation och service respektive de ekonomiska övervägandena skulle infrias.

Avtalet var så konstruerat att en viss minimivolymer måste uppnås för att bonusstegen skulle träda i kraft. Bonusen skulle återbetalas en gång per år baserat på det innevarande årets inköpsvolym. Betalningen av bonusen skulle ske centralt till ABV för att sedan fördelas av den centrala inköpsfunktionen till respektive distrikt. Vissa rabatter skulle avräknas redan vid inköpstillfället och komma ABV direkt till godo.



Figur 23: Sekvens V: Direkta förhandlingar

Avtalet gjordes upp av Ronald Ericsson och Leif Pettersson med liten inblandning av andra personer inom Atlas Copco respektive ABV. På Atlas Copco var Jan-Erik Daniels och företagets bolagsjurist inblandade. Ingen av dessa medverkade i de direkta kontakterna mellan parterna.

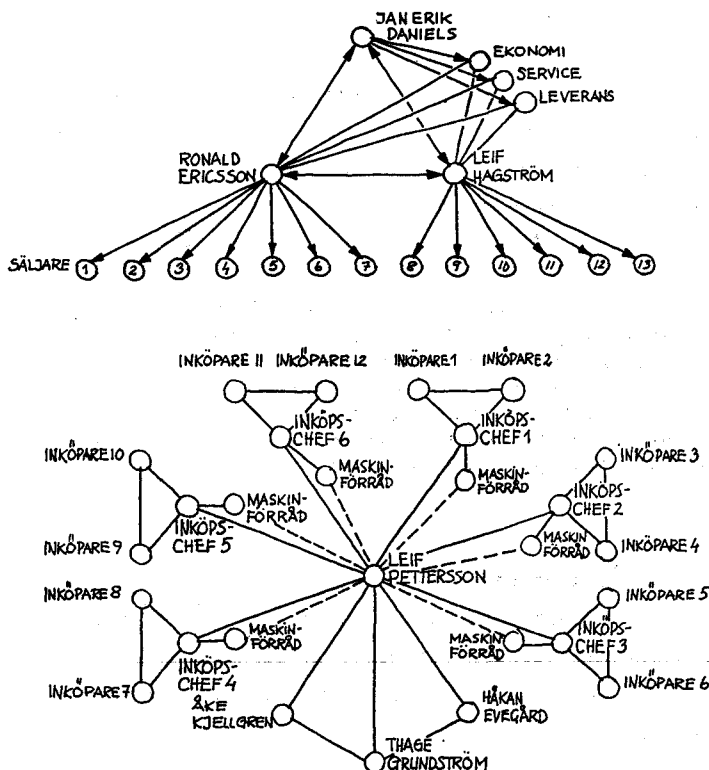
Att avtalet inte gjorts upp utan inflytande från ABV:s distriktskontor visade bl a den klausul i avtalet som innefattar Hamek, Atlas Copco SF:s uthyrningsbolag. Att Hamek skulle ingå i avtalet skedde på begäran från ABV:s distriktskontor i Göteborg. Ronald Ericsson representerade även Hamek i förhandlingen mellan ABV och Atlas Copco.

I avtalet ingick också en klausul över hur informationsutbytet skulle ske mellan parterna. Informationen förväntades domineras av Atlas

Copco:s vilja att informera om produktnyheter, erbjudanden etc. Därför beslutade man att en person centralt på ABV skulle vidareförmedla informationen till ABV:s distriktskontor. Även övriga informationsaktiviteter skulle samordnas av maskinavdelningen centralt på ABV. Det innebar att Atlas Copcos försäljare enligt avtalet fick begränsade möjligheter att på distriktsnivå anordna egna kunddagar, göra speciella marknadsdagar etc. I praktiken har det visserligen skickats ett antal broschyrer till ABV för vidare spridning, men säljarbetet på fältet har i praktiken fortsatt som tidigare.

Efter avtalet hände ingenting!

Nästa steg i uppbyggnadsfasen under senhösten 1979 var att internt förankra det undertecknade avtalet inom båda företagen.



Figur 24: Sekvens VI: Förankring internt inom Atlas Copco SF respektive ABV.

På Atlas Copco SF informerades försäljarna och övrig personal som hade kundkontakter, service-, leverans- och ekonomiavdelning etc om innehållet i avtalet. Avtalet föranledde inte några större förändringar vad gällde sättet att förhålla sig till ABV. Vid denna tidpunkt, i slutet av 1979, var det på distriktsnivå fortfarande personer på byggarbetsplatserna som utgjorde försäljarnas kontaktyta. Successivt utökades kontaktytan med ansvariga för maskinförråd och inköparna på respektive distriktsnivå.

Inköpsfunktionen upfattades snarare som en administrativ funktion än som en del av byggledningen. Inköparna skulle, enligt mångas uppfattning, enbart effektuera den utrustning som byggledningen redan bestämt sig för. Avtalet med Atlas Copco innebar i den meningen att inköparna skaffade sig en bättre ställning gentemot byggledningen på respektive distriktskontor.

För Atlas Copcos försäljare, som traditionellt varit inriktade på användarna, innebar det att kontaktytan utvidgades och kom att bestå av flera personer. Ansvarig för sektor entreprenads försäljare var, förutom Ronald Ericsson, Leif Hagström, som ansvarade för det västra och mellersta distriktet.

"För oss innebar avtalet inte några större förändringar i det dagliga arbetet. Inom mitt område hade vi mycket bra relationer med ABV. Det är väl snarare så att avtalet innebar att det var en befrielse för t ex ekonomiansvariga att veta att inga skillnader skedde inom en och samma kund. Kunden behandlades lika. Det kan vara skönt för en säljare att falla tillbaka på ett avtal."

Leif Hagström

I och med att avtalet undertecknades institutionaliserades relationerna på central nivå. Arbetet övergick i de dagliga kontakterna till att styras av köparens intresse och behov av utrustning eller försäljarens intresse av att sälja och tillgången till nya produkter att visa upp för kunden.

"En av de största riskerna med stora kunder och en decentraliserad inköpsorganisation, är att kunden behandlas olika. I en lokal förhandling prutar man på en viss utrustning. Dagen innan kan t ex en annan förhandling ha skett, där samma kund fått köpa till ett betydligt högre pris.

Förtroendet för oss som leverantörer är mycket viktigt. Därför var det hela tiden vår strävan att närma oss ABV i syfte att stärka relationerna i form av ett gemensamt och ömsesidigt intresse. I avtalet fanns också ekonomiska incitament som föranledde båda parter att en gång per år tänka över samarbetet."

Ronald Ericsson

För maskinavdelningen på ABV gav avtalet möjligheter att stärka makten i ABV:s organisation genom att offertförfrågningar på maskiner och utrustningar till ett visst värde skulle skötas av ABV centralt. Detta skulle kunna leda till en bättre och effektivare matchning av förhandlingssituationerna, menade man på ABV.

Utöver förankringen av avtalet internt hos respektive part skedde inte några större aktiviteter hos någon av parterna med anledning av att avtalet tecknades.

6.4 Tolkning: Uppbyggnadsfasen

Uppbyggnadsfasen påbörjades för Atlas Copco SFs vidkommande i samma stund som man observerat att man tappade affärer till konkurrenterna. Flera misslyckade försök gjordes under perioden 1977-78 att närma sig ABV. Uppbyggnadsfasen, om man ser till båda parternas ömsesidiga vilja att bygga upp en ny långsiktig utbytesrelation, startade med att Ronald Ericsson fick kontakt med Leif Pettersson. Denna uppbyggnadsfas hade för båda parter föregåtts av ett förberedelsearbete. ABVs förberedelser har inte beskrivits lika detaljerat som för Atlas Copco men innefattade att utveckla en ny inköbspolicy i första hand för insatsvaror, byggmaterial, men även på utrustningssidan.

Detta arbete inom ABV ledde till att centrala maskinavdelningen bildades 1978. Det är mycket som talar för att parterna träffades i rätt tid. På Atlas Copco hade uppbyggnadsfasen föregåtts av att resurser i form av specialkommendering av Ronald Ericsson hade gjorts 1978. Atlas Copcos sektorisering kom "emellan" men kan ses som den egentliga förberedelsen och resursuppbyggnaden i uppbyggnadsfasen.

För Atlas Copco SF kännetecknades uppbyggnadsfasen av en kartläggande del och en kontaktskapande. Den kontaktskapande delen innefattade ett antal uppbyggnadssekvenser: "1:a kontakt", "förutsättningslösa samtal", "informell kvalificering", "formell kvalificering" och "direkta förhandlingar" och "förankring internt". Resultatet i varje sekvens påverkade utvecklingen av nästa etc.

Uppbyggnadsfasen karakteriserades av förhandling på två beroendenivåer.

Dels en långsiktig övergripande nivå som uttryck för båda parter syn på den andra partens roll som kund respektive leverantör. Dessa bildade ramarna för det kortsiktiga utbytet.

Dels en kortsiktig strävan (1 år) som konkret berörde reglerna och rutinerna för utbytet: produkter, priser, rabatter, incitament, bonus, information och utveckling, leveransvillkor etc.

Målet var att uppnå ett långsiktigt avtal och utveckla starka sociala förbindelser centralt. I slutet av 1979 var fortfarande utbytesvärdet lågt. Förbindelserna på lokal nivå var delvis desamma som tidigare.

7 En utvecklingsfas: Atlas Copco SF och ABV 1979-1982

En utvecklingsfas kan sägas ha inletts mellan Atlas Copco och ABV efter det att ett samarbetsavtal tecknats den 1 oktober 1979 och att avtalet förankrats i respektive företags organisation. Utvecklingsfasen kan sägas ha sträckt sig fram till årsskiftet 1982/83 i samband med att leveranser och uppföljningsmöten skedde kring den s k Agoyan-affären.

Följande personer utgjorde viktiga aktörer i utvecklingsfasen:

- Gunnar Widegren, VD, Atlas Copco SF
- Jan-Erik Daniels, chef sektor entreprenadutrustning, Atlas Copco SF
- Ronald Ericsson, försäljningschef, sektor entreprenadutrustning, Atlas Copco SF
- Larsgösta Almgren, försäljningsingenjör, sektor bergteknik, Atlas Copco SF
- Berne Rundqvist, projektavdelningen, Atlas Copco MCT
- Göran Orwell, "ambassadör", Atlas Copco
- Gunnar Pedersen, divisionschef, Atlas Copco i Norge
- Sune Brasar, VD, ABV
- Leif Pettersson, chef maskinavdelningen centralt, ABV
- Helge Nilsson, chef, Home purchasing request-avdelningen, ABV i Göteborg
- Stole Hansen, inköpschef, Höyer-Ellefsen

Agoyan-affären dominerade utvecklingsfasen, vars resultat var av kritisk betydelse för den fortsatta utvecklingen av utbytesrelationen Atlas Copco - ABV. En annan kritisk händelse som har identifierats är uppsägningen och omförhandlingen av samarbetsavtalet under hösten 1980 föranlett av ett fortsatt lågt affärsutbyte mellan Atlas Copco och ABV.

7.1 Atlas Copco Svenska Försäljningen

Sektoriseringen 1979 innebar att Atlas Copco SF:s samtliga kunder fördelades på sektorerna, som därmed fick ett övergripande kundansvar för sina kunder oavsett om kunden efterfrågade produkter från en annan sektor. Det innebar att en sektor kunde välja mellan att förmedla en affär eller låta den andra sektorn göra upp affären. Med den andra sektorns goda minne kunde man också göra upp affären själva. I samtliga fall kom intäkterna den sektor tillgodo som hade produktansvaret.

I den studerade kundrelationen mellan ABV och Atlas Copco var det sektor entreprenadutrustningar, SE, eller ovanjordssektorn, som fick kundansvaret för ABV. Eftersom ABV även arbetat med underjordsprojekt fanns även vissa relationer uppbyggda med sektor SG - sektor Gruvor eller i dagligt tal underjordssektorn (1). Även sektor Kompressorteknik hade vissa intressen i relationerna till ABV.

Låt oss därför titta närmare på framförallt entreprenadsektorns utveckling när det gäller organisation, marknadsutveckling och konkurrensförhållande efter omorganisationen 1979.

(1) Sektor entreprenad och sektor ovanjord respektive sektor gruv, bergteknik och sektor underjord används synonymt. Orsaken kan härledas till att Atlas Copco MCT under 1982 införde beteckningarna ovanjord och underjord i sin organisation, vilket även påverkade ACSF. Jag har löpande använt de beteckningar som använts av respektive person vid intervjutillfället.

Sektor Entreprenadutrustningar

Chef för sektor Entreprenadutrustningar var Jan-Erik Daniels. Sektorn skilde sig i vissa avseenden från övriga sektorer genom att bl a vara den sektor som omsättningsmässigt dominerade (150 milj 1980). Sektorns produktsortiment var också bredare med över 40.000 produkter och reservdelar, vilket också avspeglades i kundstrukturen.

"Vår sektor säljer på den s k "stenknakarmarknaden", dvs entreprenadföretag och andra företag som arbetar ovan jord. Sektor Bergteknik svarar för alla kunder som arbetar under jord, i första hand gruvföretagen. Ibland kan det vara svårt att dra gränserna eftersom samma företag som är kund hos oss också kan utföra entreprenadprojekt under jord. Det gäller t ex de flesta riksentreprenörerna SCG, SIAB, ABV, JCC mfl. Ofta är det dessutom samma typ av utrustningar som både kan utnyttjas ovanjord som underjord. I de flesta fall har det dock löst sig genom ett nära samarbete mellan sektorerna. Framförallt sektor Bergteknik, där gränserna är flytande."

Jan-Erik Daniels

Sektor Service och tjänster - ST, samt Kompressorteknik var mycket nära kopplade till entreprenadsektorn men verkade som självständiga resultatenheter.

Marknadsutvecklingen

Under slutet av 1970-talet hade Atlas Copco SF mött en ökad konkurrens inom flera ovanjordsområden samtidigt som antalet och storleken på de svenska entreprenadprojekten minskade. De större entreprenadföretagen svarade för en dominerande andel av den totala försäljningen. Ett förhållande som inte ändrades bara för att man gjorde en omorganisation.

Koncentrationen och dominansen av ett fåtal stora kunder som var och en kunde svara för 20 % av den totala försäljningen innebar också att sektorns organisation kom att präglas av de stora kundernas krav på Atlas Copco som leverantör. Medvetenheten om de stora kundernas betydelse, där varje enskild kund kunde betraktas som en separat marknad, var något som genomsyrade entreprenadsektorns organisation från början.

"Alla våra resurser var och är fortfarande helt inriktade och anpassade till att klara de krav som ställs på oss av de större kunderna. Det är dessa som styr vår verksamhetsinriktning, resten får vi på köpet. Marknaden förändrades radikalt under slutet av 1970-talet. Många företag har fusionerats, blivit uppköpta eller expanderat kraftigt utomlands."

Jan-Erik Daniels

Samtidigt hade de mindre kunderna en avgörande ekonomisk betydelse för sektorn:

"Utan de mindre entreprenörerna, schaktarna och sprängarna som utgör en stor del av marknaden på det lättare, standardiserade programmet skulle vi aldrig våga binda oss så hårt som vi faktiskt gör till de stora kundernas betydligt mer riskfyllda projekt."

Jan-Erik Daniels

Vid omorganisationen 1979 uppskattade Jan-Erik Daniels marknadsandelen till 50-60 % inom sektorns produktsortiment. Sektorn intog därmed en försvarsposition inom de flesta produkt/marknadssegmenten.

I de flesta av marknadssegmenten ökade konkurrensen där priset fick en allt större betydelse i konkurrensen om att sälja utrustningar till entreprenadföretagen. Konkurrensen karakteriserades av flera, ofta mindre, företag inom respektive marknadssegment.

I detta avseende kunde sektoriseringen delvis vara begränsande menade Jan-Erik Daniels.

"Hela Atlas Copco Svenskas organisation sektoriserades efter avnämarna på marknaden, dvs kunderna. Det innebar att en expansion endast kunde ske inom de definierade marknadssegmenten. Annars skulle vi snart äta oss in i de andra sektorernas marknadsområden. Att med en marknadsandel på 65 % ytterligare ta marknad inom befintliga områden är näst intill omöjligt om inte produktsortimentet utvidgas."

Jan-Erik Daniels

En av målsättningarna bakom omorganisationen 1979 angavs vara att skapa kortare informations- och beslutsvägar mellan kund och produktbolag i syfte att skapa incitament för nya och förbättrade produkter.

"Vi behövde fortfarande en viss tillväxt för att behålla och stärka den då fortfarande goda lönsamheten inom sektorn. Ett sätt är att bredda sortimentet och erbjuda kunden flera produkter och tjänster, t o m produkter utan Atlas logotype. Vissa produkter har vi redan som inte är våra egna. I början var det ett känsligt kapitel för både produktbolagsansvariga och för moderbolaget."

Jan-Erik Daniels

Genom att det i den nya organisationen gavs möjligheter till snabbare och mer direkt kommunikation med produktbolagen hade sektorchefen skaffat sig ökad makt och ökat inflytande gentemot produktbolagen.

"Sektoriseringen innebar att kortare och snabbare kontakter kunde tas mellan marknad och produktbolag. Som sektorchef har jag för första gången skaffat mig möjligheten att ta en direktkontakt med produktbolagen."

Jan-Erik Daniels

Att en person på ett säljbolag skulle kunna vara sammankallande av personer från ett produktbolag skulle fem år tidigare ha varit omöjligt. "Man skulle ha undrat vilka friheter säljbolaget skulle ha tagit."

"Idag bearbetar produktbolagen marknaden genom oss. Produktbolagen får aldrig vara nöjda när man levererat. På produktbolaget ansvarar en person för det konsoliderade värdet för ett visst produktsortiment."

Jan-Erik Daniels

En mycket stor andel av sektorns kunder, oavsett storlek och ekonomisk betydelse, var kända där relationerna kunde karaktäriseras som långsiktiga och väletablerade. Försäljarnas förbindelser med kunden utgjorde en viktig del i kundbegreppet. Därför tog man i uppdelningen av försäljarkåren och kunderna på olika sektorer stor hänsyn till varje försäljares personliga "kundnät".

"Vid uppdelningen av kunderna inom sektorn tilldelades varje kund en säljare med kundansvar. Varje säljare har under årens lopp byggt upp ett eget personrelaterat kundnät. Vid omorganisationen var det viktigt att vi inte raserade dessa nät.

Vid uppdelningen av säljkåren på sektorerna var därför inriktningen och styrkan i varje enskild säljares "kundstruktur" avgörande för vilken sektor han skulle komma att tillhöra. I möjligaste mån lät vi säljarna även i fortsättningen behålla sina etablerade kundkontakter."

Jan-Erik Daniels

Detta kan i viss mån sägas ha motverkat specialiseringstanken eftersom varje försäljare hade ett tvärsnitt av sektorns kundstruktur, dvs både stora och små, besvärliga och mindre besvärliga.

Vissa ändringar kom dock att ske med tiden vad gäller inriktningen beroende på komplexiteten både i produktsammansättning och försäljningssituation. Även sektorcheferna kom att vara involverade i de direkta förhandlingarna med vissa kunder.

Ett exempel på undantagen var Larsgösta Almgren som tillhörde sektor bergteknik och som något år efter omorganisationen utsågs till både under- och överjordssektorns projektledare för de svenska entreprenadföretagens utlandsprojekt.

Ett annat exempel var Ronald Ericsson som i befattningen försäljningschef på entreprenadsektorn fick behålla specialuppgiften att närma sig ABV.

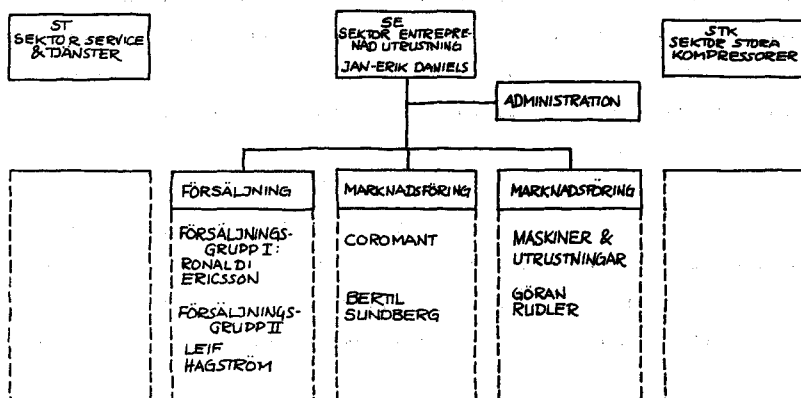
Båda dessa personer var viktiga aktörer från Atlas Copco i relationen mellan ABV och Atlas Copco SF.

Organisation, sektor entreprenadutrustning

Den organisation som valdes för sektor entreprenadutrustningar följde i stort den övergripande organisationen för Atlas Copco med försäljning och en produkt/marknadsfunktion. Försäljningsfunktionen delades upp i ett antal geografiska områden under två försäljningschefer, Ronald Ericsson och Leif Hagström.

Två marknadsfunktioner inrättades centralt på HK i Stockholm, en för Coromant med Bertil Sundberg som chef och en för maskinutrustning med Göran Rudler som chef.

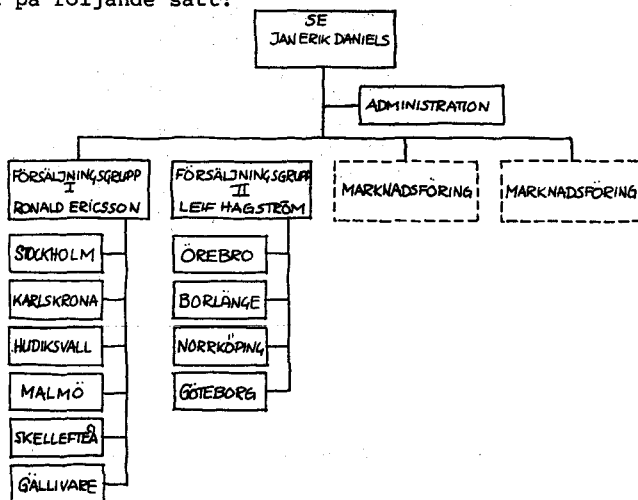
Organisationen framgår av följande figur:



Figur 25: Entreprenadsektorns organisation 1980.

Även om både sektor ST - Service & Tjänster samt STK - Teknisk Service, representerade egna resultatenheter hade dessa en så avgörande betydelse i sektor SE:s verksamhet att de redan från början kom att ingå som en del i SE:s organisation.

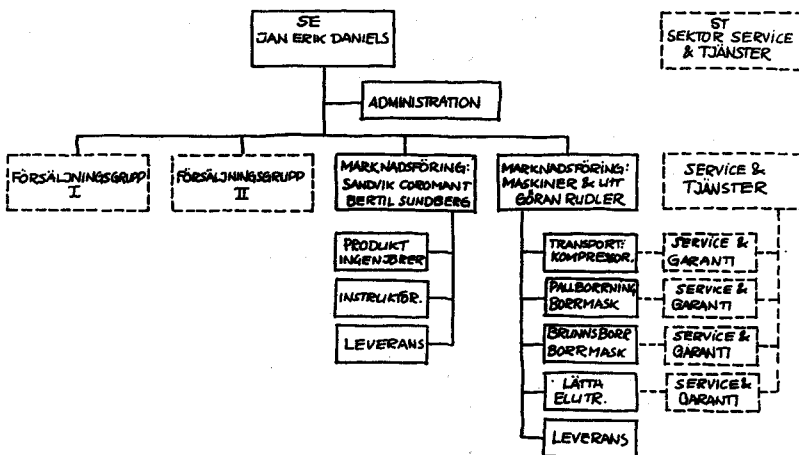
Försäljningsgrupperna under R Ericsson och L Hagström fördelade sig geografiskt på följande sätt:



Figur 26: Försäljningsdistriktens uppdelning i två grupper

En koncentration av försäljarna skedde till Stockholm och Göteborg. Från början tillhörde de gamla regionkontoren ingen av sektorerna utan man hyrde utrymme efter behov av Atlas Copco SF centralt som förvaltade fastigheterna. Senare, 1982, fördelades kostnadsansvaret för regionkontoren på sektorerna, dvs den sektor som hade den dominerande försäljningen inom regionen fick kostnadsansvaret för fastigheterna och gavs därmed rätt att ta ut hyra för av andra sektorer ianspråktaga utrymmen.

Produkt- eller marknadsavdelningarna fick, som redan tidigare nämnts, en nära kontakt med servicesektorn, eftersom servicen ingick som en del i SE-sektorns produkter. För denna tjänst fick sektorn betala. Produktavdelningarnas närhet till servicesektorn framgår av följande figur:



Figur 27: Entreprenadsektorns produkt/marknadsavdelning 1979

7.2 ABV

Under hela 1970-talet hade byggmarknaden i Sverige antingen stagnerat eller minskat. Under 1979 bröts denna trend.

Under 1979 innebar volymtillväxten ett ökat behov av arbetskraft. Knappheten på arbetskraft ledde till stigande lönekostnader. Priserna på byggnadsmaterial ökade markant. Trots det förbättrades byggföretagens lönsamhet under 1979. Denna utveckling fortsatte även under början av 1980.

"Fram emot mitten av 1979 började överhettningstendensen förorsakad av brist på arbetskraft göra sig märkbar. En följd av detta blev en alarmerande stor löneglidning. Under det andra halvåret blev bristen på arbetskraft inom vissa delar av landet så besvärande att vi i många fall tvingades avstå från att lämna anbud. Situationen utmärks alltjämt av att arbetskraften inte räcker till för att tillgodose den ökade byggefterfrågan."

Carl-Olof Ohlson, bolagsstämman 1980

Utvecklingen under 1979 bidrog till att andelen industriinvesteringar jämfört med föregående år ökade med 85% i fasta priser.

Bostadsbyggandet gick tillbaka liksom det föregående årets pådrivande kraft, då stat och kommun svarade för den största utvecklingen. Orderingången och byggandet uppvisade dock stora regionala olikheter.

Snabba svängningar i byggmarknaden

ABVs utveckling under 1978-80 kännetecknades av en hög expansionstakt och en förbättrad lönsamhet.

"Åren 1979 och 1980 har vi kunnat glädjas åt en expansiv byggmarknad. Det ökade utbudet har medfört att en stor del av vår expansionskraft har absorberats av den svenska marknaden. Redan i slutet av 1980 kunde vi emellertid märka en omsvängning mot ett krympande utbud

när hemma och som följd därav har vi ökat våra marknadsansträngningar på den internationella byggmarknaden. Detta gav på senhösten resultat och vi erhöll i oktober och november två stora order i Libyen på sammanlagt 700 Mkr."

Carl-Olof Ohlson, Årsredovisning 1980

Lönsamheten förbättrades under 1980 med 15%, från 76 Mkr till 87 Mkr, före dispositioner och skatt.

Resultatförbättringen kunde hänföras till entreprenadrörelsen men framförallt till finansförvaltningen, där ABVs fastigheter ökat i värde.

I Sverige bidrog arbetsmarknadskonflikten under april-maj till en minskad produktion. En tillväxt skedde under hösten för nybyggnation. Inriktningen på byggandet ändrades. En beräknad uppgång på 3,5% i nybyggnation av bostäder slutade i en minskning på 5%. Industriinvesteringarna ökade däremot med 25% jämfört med 1979. Lokala skillnader mellan distrikten kunde märkas, där Stockholm och större orter i Mellansverige ökade sin omsättning.

Trots flera projekt minskade utlandsmarknaden ytterligare

Trots en uttalad vilja under tidigare år att öka andelen utlandsprojekt minskade orderingången av utlandsprojekt ytterligare, till 6% jämfört med 11% under 1979. Utanför Sverige minskade omsättningen från 13% till 8%.

Den tidigare uppmärksammade tendensen till ökad konkurrens och dämpning av beställningstakten för större projekt förstärktes. Detta trots att ABVs Malmödistrikt under 1980 erhöll sitt största enskilda utlandsuppdrag, en beställning på ett bostadsprojekt i Libyen för ca 600 Mkr.

Av detta projekt följde ytterligare beställningar i Libyen, bl a en universitetsbyggnad i Tripolis.

I Västeuropa erhölls mindre beställningar för motsvarande 30 Mkr.

Under 1980 färdigställdes ett flertal projekt, bl a flickskolorna i Saudi-Arabien. Övriga igångsatta projekt, bl a ett större hotell i Polen och en idrottsanläggning i DDR, fortskred planenligt.

I början av 1980 uppdrogs delvis nya riktlinjer för ABVs utlandsverksamhet.

"När ABV övertog Balkens tidigare funktioner i koncernen blev den naturliga följderna också vissa organisationsförändringar. Dessa har i sin tur lett till ett ökat behov av decentralisering. Efter utredningar har HKs organisation genomgått en del förändringar som mynnar i en ökad decentralisering."

ABV-Bladet 80:1

Omorganisationen av utlandsverksamheten innebar i korthet att den helt skulle drivas av ordinarie distrikt respektive dotterbolag. Om projekten var stora uppmanades distrikten att samverka sinsemellan.

Vid huvudkontoret fanns endast en mindre enhet för viss marknadsföring och vissa specialtjänster.

En uppdelning av utlandsmarknaderna skedde mellan distrikten:

Göteborgsdistriktet utsågs till huvudansvariga för Irak, Malmödistriktet för Danmark, Polen, Grekland och Libyen, Stockholmsdistriktet för DDR och Norrköpingsdistriktet för Saudi-Arabien.

I slutet av 1980 beslutades att Sune Brasar, dåvarande chef för ABVs distrikt i Norrland, skulle efterträda Carl-Olof Ohlson vid bolagsstämman 1981.

Den expansiva marknadspolitik, som grundlades under 1979 och som förstärktes under 1980, ledde till ett antal företagsförvärv. Bl a köpte ABV efter årsskiftet 1980/81 30% av aktierna i A/S Høyer-Ellefsen i Oslo för 9 miljoner norska kronor. Företagsköpet skulle komma att få stor betydelse för bl a etableringen i Sydamerika, där Høyer tillsammans med ABVs Göteborgs- och Stockholmsdistrikt var tredjedelspartner i anbudet för ett kraftverksprojekt i Ecuador.

Höyer-Ellefsen A/S

Höyer tillhörde från början ett gammalt redarimperium där redaren själv, den i Norge kände Bisseberg, varit en tongivande person. Höyer-Ellefsen ingick i början av 1970-talet i Rekstengruppen. Under mitten av 1970-talet råkade företagsgruppen in i ekonomiska svårigheter (konkurs) och övertogs 1975 av den norska regeringen. Företaget var Norges tredje största entreprenadföretag.

"Förra sommaren (1980) fick vi veta att norska regeringen kunde tänka sig att sälja företaget eftersom man ansåg att det skulle må bättre av att åter privatiseras. Vi fick kontakt med det norska investmentbolaget Orkla Industrier och efter en ganska kort förhandlingsperiod kunde vi båda på senhösten träffa en preliminär överenskommelse med norska industridepartementet om förvärv av Höyer-Ellefsen för 30 miljoner norska kronor. Ägarfördelningen blev 70% för Orkla och 30% för ABV.

I början av 1981 godkände Stortinget affären och vi kunde tillsammans med ORKLA börja arbeta med företaget och tillsätta en ny styrelse."

Carl-Olof Ohlson,
ABV-Bladet 81:2

Höyer-Ellefsen hade tillsammans med Selmer och Furuholmen, de två största entreprenadföretagen i Norge, några år tidigare bildat Norwegian Contractors. Dessa hade med stor framgång bedrivit off-shore verksamhet, bl a hade en oljeplattform Condeep utvecklats av Höyer-Ellefsen. Bolaget ägde 1/3 av Norwegian Contractors, som var den dominerande leverantören av produktionsplattformar i betong.

Relationen mellan ABV och Höyer-Ellefsen hade utvecklats med ABVs Göteborgsdistrikt under mitten av 1970-talet med det gemensamma intresset för Nordsjöoljan. Företagen hade tillsammans utvecklat byggkompetens kring oljelagring i bergrum. Dessutom hade ett kraftverksprojekt i ett konsortium mellan ABVs Göteborgsdistrikt och Höyer-Ellefsen färdigställts på Island under mitten av 1970-talet. Verksamheten i Höyer-Ellefsen omfattade 1980 såväl anläggnings- som husbyggnad där Höyer-Ellefsen i motsats till ABV var störst på anläggnings- sidan.

Höyer hade specialiserat sig på bergbörning, tunneldrivning och andra avancerade bergarbeten. Inriktningen var utrustningsintensiv där ca 30% av omsättningen gick till inköp av maskiner och utrustning. Höyer hade sedan början av 1950-alet utgjort en av Atlas Copcos största och viktigaste kunder i Norge. Den norska marknaden hade, precis som i Sverige, fram till mitten 1970-talet uppvisat en ständig tillväxt. Höyer hade arbetat inom ett smalt teknikområde som gjorde situationen onållbar när marknaden stagnerade. Företaget hade begränsade internationella erfarenheter.

Ytterligare företagsförvärv

I början på 1981 fick ABV kännedom om att ett amerikanskt företag, Ray Wilson & Co, eventuellt var till salu. Intraset från ABVs sida var ett önskemål att få ett bättre fotfäste på den amerikanska byggmarknaden. Rubaturf, ett dotterbolag till ABV som bildades i mitten av sjuttitalet i USA med syfte att anlägga gummibeläggningar på löparbanor på idrottsplatser, hade inga möjligheter att utgöra detta fotfäste.

Under 1981 bildades ett personalrekryteringsbolag i Aten. Bolaget syftade till att underlätta rekrytering och administration av anställda i utlandsprojekten.

Inför 1981 års utlandssatsningar hade ABV gjort flera investeringar och resursansamlingar i syfte att stärka konkurrenskraften dels på de redan etablerade utlandsmarknaderna (främst Östeuropa och Mellan-Östern), dels för att kunna genomföra en ökad marknadssatsning i Latinamerika och Fjärran Östern samt USA.

Sune Brasar, ny koncernchef 1981

Den vid 1981 års bolagsstämma utsedde koncernchefen för ABV, Sune Brasar, gav en sammanfattning över ABVs framtida verksamhetsinriktning under 80-talet:

"Entreprenaderna ska givetvis utgöra basen också under 80-talet. Minskad byggvolym här hemma och accelererande kapitalkostnader gör emellertid att framtiden måste mötas med mixade lösningar. En utökad fastighetssektor, ökad utlandsverksamhet och en förstärkt finansavdelning blir det viktigaste komplementen. Det är också viktigt att vi avvecklar olönsamma affärer."

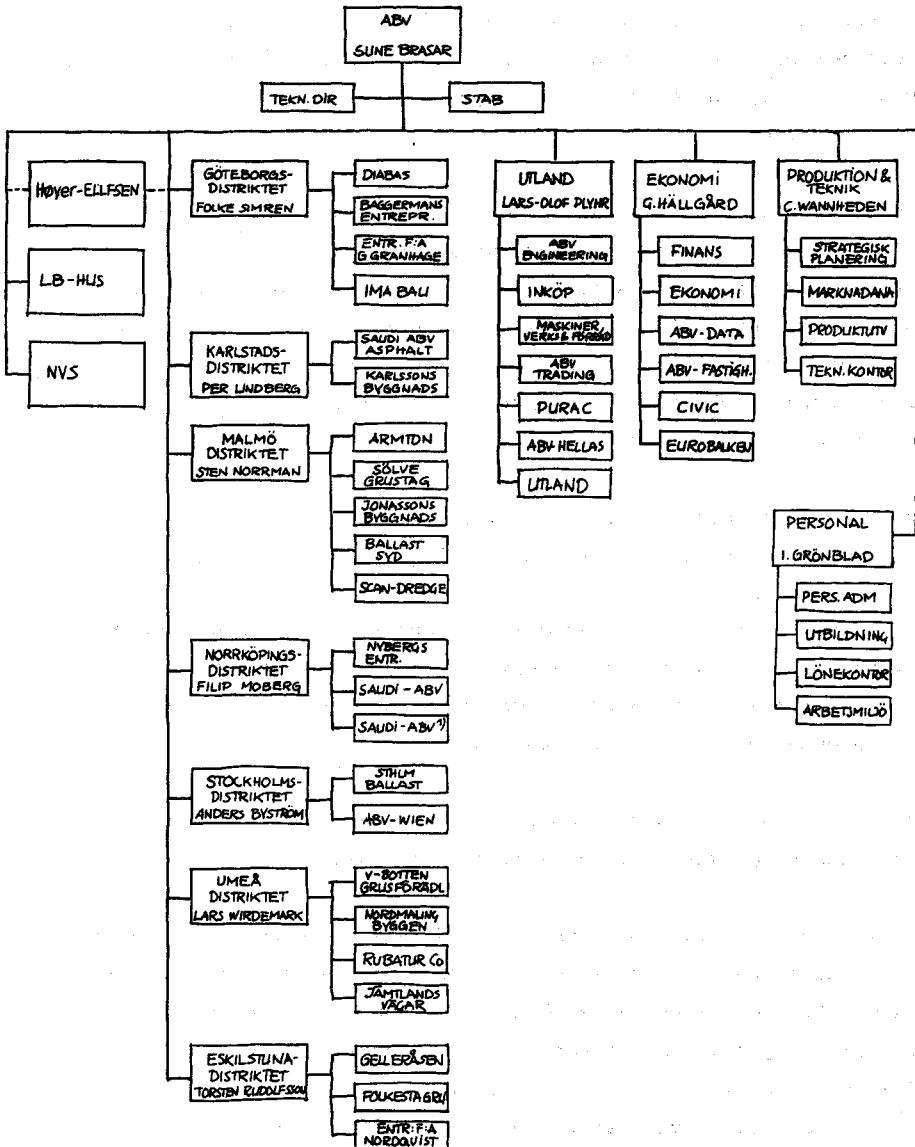
Sune Brasar

I detta uttalande klargörs ett andra steg i en omvandling till ett differentierat bolag. I sitt uttalande gav också Sune Brasar indikationer på förändringar:

"För att klara det här måste vi vara beredda på förändringar och omorganisationer. Men det oroar varken mig eller de anställda. Sysselsättningen har trots allt ökat successivt och vi hittar nya idéer som tryggar den under 80-talet."

Sune Brasar

ABVs organisation inför 1981 framgår av följande organisationschema. Av schemat framgår den decentralisering och ökade ansvar som ställdes på distriktskontoren.



Figur 28: ABV:s organisation 1980

Avveckling av förlustverksamheter 1981

Förutsättningarna för att under 1981 göra ett bra resultat var inte stora mot bakgrund av byggverksamhetens prognosticerade nedgång. Den svenska entreprenadmarknaden gick ned med 4% efter två goda år under 1979 och 1980.

Ett av problemen som aktualiserades redan i målsättningen under 1980 var att avveckla uppkomna förlustverksamheter. LB-Hus hade redan under 1980 aviserat förluster. Storleken på förlusterna underskattades dock, som under 1981 uppgick till 57,6 Mkr. LB-Hus drabbades hårt av nedgången i efterfrågan på egenproducerade villor. Ett rekonstruktionsprogram påbörjades under 1981. Full genomslagskraft räknade man dock inte med förrän 1982.

Även andra dotterbolag, bl a NVS-Installation och Purac, visade förluster men med vissa resultatförbättringar jämfört med tidigare år.

ABV intog under 1981 platsen som det näst största byggentreprenadföretaget i Sverige med en marknadsandel på 11%. Dominerande var entreprenadrörelsen som svarade för 71% eller 4,297 Mkr av koncernens totala omsättning på drygt 6,000 Mkr.

År 1981 kom 85% av koncernens omsättning från Sverige. Omsättningen utomlands hade ökat till 15% jämfört med tidigare år.

Den internationella expansionen hade delvis kompenserat den minskade byggproduktionen i Sverige. Den internationella expansionen hade grundlagts under 1980, då en ökad andel anbud lämnades på internationella projekt. Den aktivare och utbredda marknadsbearbetningen började ge resultat. Redan under 1981 räknade man med ytterligare tillväxt på utlandsmarknaderna men varnade samtidigt för tron på en fortsatt tillväxt:

"1980 var utlandsverksamhetens andel 8% och 1981 steg den till 15%. För 1982 har vi budgeterat 26%. En så kraftig tillväxt är inte möjlig att åstadkomma varje år. Dels ökar konkurrensen även utomlands, dels har vi inom ABV finansiella restriktioner som sätter vissa gränser för expansionens snabbhet. Våra viktigaste utlandsmarknader är Mellanöstern och Öststaterna. I Mellanöstern är fortfarande byggnadsverksamheten hög, men konkurrensen från andra utlandsföretag ökar. Samtidigt anammar den inhemska byggnadsindustrin snabbt de västerländska metoderna, vilket leder till att lokala företag med lägre kostnadsnivå blir mer konkurrenskraftiga. Konkurrensen från länderna i Sydostasien ökar mer och mer även inom byggnadsindustrin. Fortfarande är emellertid ABV starkt beträffande projektering, administration och drift av stora entreprenaduppdrag."

Sune Brasar

1981 innebar ett genombrott för ABV på de internationella marknaderna.

I Irak erhöll ABV bl a det hittills största uppdraget ett enskilt svenskt byggföretag fått utomlands. ABV skulle i Bagdad under en treårsperiod genomföra arbeten till en beställningssumma av 1,600 Mkr. I Irak hade man, trots rådande krigstillstånd, kunnat genomföra kontrakterade muddringsarbeten. Ytterligare muddringsarbeten beställdes för motsvarande 30 Mkr efter årsskiftet 1981/82.

I Libyen fortskred påbörjade projekt planenligt, bl a bostadsprojektet i Kufra för 600 Mkr och en universitetsbyggnad i Tripolis för 80 Mkr.

ABVs dotterbolag i Saudi-Arabien, Saudi ABV General Contractors, utvecklades gynnsamt. Tillsammans med två andra entreprenadföretag erhöll man beställning på ett reningsverk för 450 Mkr.

Tillsammans med A/S Høyer-Ellefsen erhöll ABV ett uppdrag i Norge. Flera anbud lämnades på utlandsprojekt i joint-venture mellan ABV och Høyer-Ellefsen. Projekten var i första hand inriktade på kraftverksprojekt eller avancerade bergarbeten.

I december 1981 tecknades ett "Letter of Intent" för den s k Agoyan-affären, ett kraftverksprojekt i Ecuador, till ett beställningsvärde av 700 Mkr. En order bekräftade beställningen i månads-skiftet mars/april 1982. Agoyan-affären kom för svenska leverantörer att betyda omfattande beställningar, bl a för Atlas Copco där Agoyan-affären utgjorde en kritisk affärsepisod i uppbyggnaden av relationen Atlas Copco-ABV.

I Östeuropa innebar den pressade ekonomiska situationen en minskad orderingång. I Leuna pågick fortfarande arbetet på en industrianläggning. Byggandet av en sportanläggning i Berlin avslutades under året liksom flera byggnader i Köcker och Neuruppin.

Totalt innebar det att orderingången på utlandsmarknaden ökade till 37% under 1981 jämfört med under tidigare år.

Med vissa smärre personaländringar och avsålda respektive inköpta bolag överensstämde ABVs formella organisationsplan 1982 med den som upprättades under hösten 1980.

I grunden hade dock en omprövning av ABVs strategi och mål gjorts inom framförallt entreprenadrörelsen. Vid bolagsstämman i början av mars 1982 gav Sune Brasar följande framtidsbild i en tillbakablick på det första året som koncernchef i ABV.

"När jag ser tillbaka på mitt första år som chef för ABV så kan jag konstatera att vi under året gjort en omprövning av våra mål och strategier inom entreprenadrörelsen. Skall vi så gott det går kompensera bortfallet på den svenska marknaden med en ökad satsning på utlandsverksamheten eller skall vi snabbt krympa organisationen för att på så sätt anpassa oss till den bistra verkligheten i Sverige? I ett kreativt och framåtblickande ABV är svaret givet. Vi skall utnyttja våra resurser och visa vår slagkraft."

Sune Brasar

Anledningen till detta uttalande var den då krympande byggproduktionen i Sverige där industrins investeringar kunde komma att öka och där hoppet stod till den expanderande s k ROT-marknaden (reparation-, om- och tillbyggnad).

ROT-marknaden bedömdes dock inte som tillräcklig för ABVs tillväxt. I Sverige var målsättningen att stärka och försvara sin 11%-iga marknadsandel. Det eventuella bortfallet i Sverige skulle kompenseras med ett ökat utlandsengagemang, där det såsom Bagdadprojektet och Agoyan-affären utgjorde goda referensprojekt för den framtida internationaliseringen.

Den tredje delen, som var direkt avgörande, var fastighetsförvaltningen som direkt kunde bidra till det fortsatta utlandsengagemanget menade Sune Brasar under 1981 års bolagsstämma i mars 1982.

Det var dock inte enbart den finansiella styrkan Sune Brasar pekade på inför ABVs omställning.

"Men vår nya strategi ställer andra krav på oss. Det är därför nödvändigt att vi vidgar vår kompetens inom en mängd områden för att kunna motsvara morgondagens krav från marknaden; anställda, samhälle och ägare. Byggnadsbranschen är mycket konservativ och traditionell i sin inställning till omgivningen. Med den våldsamma expansionen som ägde rum mellan krigsslutet och slutet av 1970-talet behövdes det naturligtvis ett visst mått av nytänkande, men mycket gick på slentrian och pengarna rullade in - åtminstone vissa år.

Idag är läget helt annorlunda. Nu är det inte bara fråga om att bygga hus, för det är vi nog rätt bra på. Nej, nu måste vi klara internationell finansiering, göra valutakursbedömningar, kunna handla med olja och bedriva annan tradingverksamhet, fixa krediter, sköta en aktieportfölj och göra riskkalkyler på hög nivå."

Sune Brasar, ABV-Bladet 82:2

I talet nämndes bl a den administrativa oerfarenheten vad gäller hanteringen av utlandsprojekt, bl a infordran av betalning, inköp och samordning av utrustning för olika projekt inom och utanför Sveriges gränser.

I syfte att stärka kompetensen och förståelsen för utlandsprojektens betydelse genomförde ABV i början av 1982 en utlandskonferens med nyckelorden: Konsolidering - Kompetensutveckling - Koncentration.

Syftet var i första hand att dra uppriktlinjerna för den fortsatta utlandsverksamheten. Ansvarig för konferensen var Lars-Olof Plyhr, chef för ABVs centrala utlandsavdelning.

7.3 Atlas Copco - ABV. Flera kritiska händelser

Utbytesrelationen Atlas Copco - ABV kom i utvecklingsfasen att domineras av den s k Agoyan-affären. Ett stort internationellt vattenkraftsprojekt, där både ABV som entreprenadföretag och Atlas Copco SF som leverantör ställdes inför problem och där båda saknade erfarenhet. Agoyan-affären kom också att innebära ett test av det långsiktiga kund-leverantörsavtal som slutits mellan företagen under 1979 och som på grund av en nedgång i utbytesvärdet kom att omprövas under 1980.

I mitten av maj 1979, närmare bestämt den 15 maj, dök för första gången information upp om ett kraftverksprojekt i Ecuador. Informationen nådde först projektavdelningen på Atlas Copco MCT.

Atlas Copco MCT:s underrättelseverksamhet

Projektavdelningen utgjorde en viktig del av Atlas Copco MCT:s "underrättelseverksamhet". Information om uppkomna projekt skickades till berörda säljbolag. Projektunderlag samlades in och sammanställdes i en projektbeskrivning. I projektbeskrivningen ingick olika typer av beräkningar, t ex borrhål, kapaciteter, bergarter, kvantitet och kvalitet på dynamit, borrhålsritningar och slutligen den utrustning som Atlas Copco kunde leverera och rekommendera sina kunder för olika moment i projektet.

Projektavdelningens arbetsuppgifter sträckte sig från det att projektet eller idén till ett projekt dykt upp till dess att anbudsgivningen var klar. Projektavdelningen hade inga egna kundkontakter annat än i undantagsfall. För kundkontakterna ansvarade marknadsförarna på MCT respektive försäljarna på Atlas Copcos säljbolag runt om i världen.

Ett projekt som fått en projektbestämning bevakades kontinuerligt. Ändrade förutsättningar och status registrerades. En projektkatalog distribuerades till berörda säljbolag med jämna mellanrum. Informationen kring Agoyan-projektet mottogs först av Berne Rundqvist på Atlas Copco MCT:s projektavdelning.

"I det här fallet fick vi nys om projektet genom Exportrådets marknadsbevakning. Det tillhör ovanligheter-na. Normalt är det via vår egen sökprocess som nya projekt dyker upp. I den information som vi fick från Exportrådet framgick vilka som var beställare, i det här fallet Instituto Ecuatoriana de Electrification, INECEL, vilket motsvaras av vårt Vattenfall. Vidare framgick var projektet var beläget, mycket förenklade tekniska beskrivningar och förutsättningar, t ex tunnelängder, speciella svårigheter etc, när projektet skulle vara klart, var prekvalificeringshandlingar kunde erhållas och när projektet beräknades sätta igång och borde vara klart. Kopior på informationen och ett cirkulär skickades omgående till berörda Atlas Copco-bolag. Samtidigt lades en bevakningsfile upp för projektet."

Berne Rundqvist

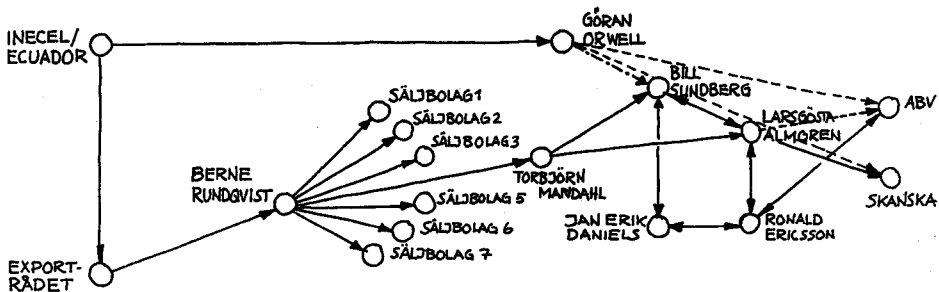
Exportrådets marknadsbevakning var ett sätt att identifiera nya projekt. Ett annat sätt var den egna regelbundna genomgången av de internationella bygg- och entreprenadtidningarna. Det tredje och det kanske viktigaste sättet var via den egna personalen på säljbolagen runt om i världen. Ett fjärde sätt att identifiera nya projekt var via de ambassadörer som representerade Atlas Copco och var utplacerade över världen. Informationen om ett nytt projekt ledde från MCT:s sida till ett antal aktiviteter. Omgående sammanställdes och distribuerades ett cirkulär innehållande den väsentligaste informationen om projektet till de berörda säljbolagen. Till vilka, avgjordes efter vilka säljbolag som hade angett att de hade kunder som kunde tänkas lämna in anbud och som därmed Atlas Copco kunde vara potentiell leverantör till.

Inom Atlas Copco SF gick informationen till Torbjörn Mandahl som exportansvarig. Hans uppgift var att föra informationen vidare till försäljarna med ansvar för de svenska entreprenadkunderna. I maj 1979 var det osäkert vilka entreprenadföretag som hade intresse av en internationell expansion. Flera entreprenadföretag hade visserligen gjort försök utomlands, men med delade erfarenheter.

ABV hade 1979 en uttalad målsättning att söka en ökad avsättning utomlands, men hade inte den kompetens som krävdes för ett kraftverksprojekt. I det första läget var det därför inget svenskt entreprenadföretag som avsåg att vara med vid anbudsgivningen. Däremot var det flera som sökte prekvalificeringshandlingar (1).

En av försäljarna på Atlas Copco, Larsgösta Almgren, hade i samband med omorganisationen fått ansvaret för de stora entreprenadkundernas utlandsverksamhet. Larsgösta Almgren tillhörde gruvsektorn med Bill Sundberg som sektorchef. Merparten av Larsgösta Almgrens tid kunde hänföras till Skånska Cementgjuteriet, som svarade för en stor del av det svenska utlandsengagemanget och som sysselsatte Larsgösta till omkring 70 % av arbetstiden.

Agoyan-projektet initierades redan 77/78, men tillkännagavs officiellt först under våren 1979.



Figur 29: Sekvens I: Tillkännagivande

Atlas Copcos "ambassadör", Göran Orwell, var den som tipsade Larsgösta Almgren samtidigt som informationen från Torbjörn Mandahl nådde Larsgösta Almgren. Informationen från Orwell gick via ett telex till Bill Sundberg som vidareförmedlade informationen till Larsgösta Almgren.

(1) Se vidare bilaga 2 "Internationellt anbudsförfarande och kontraktsbestämmelser.

Dessa initierade uppgifter kunde Göran Orwell få genom en personlig kontakt med Odd Hansen som opererade för Höyer Ellefsen på den sydamerikanska kontinenten.

"Jag vidarebefordrade informationen om det projekt som var under utbyggnad i Ecuador till bl a Skåningarna och ABV. I ABV var det utlandsavdelningen som fick informationen. Om det ledde till att ABV beställde prekvalificeringshandlingar för projektet vet jag inte. Men det var inget av företagen, som jag upplevde som speciellt intresserade. Projektet var ganska litet, konkurrensen svår och platsen ganska otillgänglig. Det vore en annan sak om någon hade ett verksamt projekt på gång i samma land eller åtminstone på samma kontinent. Däremot hade jag fått veta att ASEA i ett konsortium var intresserade av installationen och försäljningen av de turbiner som krävdes."

Larsgösta Almgren

ABV hade en uttalad målsättning att expandera utomlands men hade inte tillräckliga resurser. Flera projekt var på gång bl a i Libyen, där distriktskontoret i Malmö tillsammans med ABV HK förberedde flera anbud. I inledningsskedet av projektet hände inte speciellt mycket. Informationen var knapphändig och företagen tystlåtna om sitt agerande.

Nollbasspecificering av projekt!

På MCT:s projektavdelning var verksamheten febril. Eftersom alla projekt som startade upp hade en stark tidspress måste entreprenadföretagen som avsåg lämna in anbud snabbt göra en projektering som låg till grund för anbudet. Det innebar att den maskinella utrustningen måste vara specificerad. För Atlas Copcos del innebar det att man satsade på att i ett tidigt stadium ta fram en nollbasspecification över den utrustning som krävdes för projektets genomförande och som Atlas Copco kunde leverera till kunderna.

"Kunderna genomför visserligen en egen projektspecification. Men det är en styrka för entreprenören att kunna stämma av sina beräkningar mot Atlas Copco. Det leder också till en naturlig teknisk fas där kunden från vår maskin- och utrustningslista kan ta bort enheter som redan ingår i den egna maskinparken. Oftast

visar det sig dock billigare att köpa nytt, eftersom helt andra garantiåtaganden kan lämnas. Detta kan ytterligare motiveras när man räknar med att det kan bli fråga om flera projekt i samma land."

Berne Rundqvist

Av den information som Berne Rundqvist distribuerade kring Agoyan-affären i början av 1980 framgick vilka företag som beställt prequalificeringshandlingar. Tidigare kunde alla företag som ville beställa prequalificeringshandlingar. Under senare år hade utlämningen av prequalificeringshandlingar till leverantörerna skärpts:

"Idag krävs det ofta att man har så goda relationer med någon av de tänkbara anbudsgivarna att man får handlingarna. Det är för det mesta inget problem. Tänkbara anbudsgivare får betala för handlingarna. För oss på Atlas är det viktigt att få in handlingarna så fort som möjligt så att vi kan påbörja vår projektrapport, som efter beställning från våra säljbolag till en symbolisk summa kan ligga till grund för de tekniska diskussionerna med kunden."

Berne Rundqvist

Projektavdelningen var beroende av att även säljbolagen lämnade information om sitt agerande, vilka kunder man haft kontakt med, vilka som var aktuella. Detta i syfte att samordna Atlas Copcos resursinsatser för att utgöra leverantör till efterfrågad utrustning.

Projektbeskrivningen kunde också ses som ett styrinstrument inom Atlas Copco, där projektbeskrivningen bildade en gemensam utgångspunkt för alla kunder, oberoende av i vilket land kunden befann sig.

Prequalificeringshandlingarna låg sedan till grund för teknikernas analyser. Vilken utrustning som var lämplig för projektet, olika kapacitetsmått, sprängteknik, antal borrhål beräknades etc.

Ett underlag hade sammanställts av Atlas Copco MCT:s projektavdelning i januari 1980. Tillsammans med information om projektet, när anbudsgivningen skulle vara inlämnad, "tender closing day", uppmanades säljbolagen att beställa projektbeskrivningen av Atlas Copco MCT.

I Sverige beställde man projektbeskrivningen. Någon uppgift om vilka andra länder som erhöll projektbeskrivningen har inte kunnat identifieras.

Av inbjudan till anbudsgivning framgick att anbudet gällde projektering och uppbyggnad av ett vattenkraftverk på 150 MW.

Inbjudan innehöll en kortare beskrivning av de sex faserna som skulle ingå i projektet. För Atlas Copcos vidkommande var det framförallt de första faserna som var intressanta, nämligen bergbrytning och transport av bergmassor för tunnlar, betongdamm och den kraftstation som skulle vara förlagd under jord.

Anbudstiden var öppen fram till den 29 april 1980 kl 10.00.

Agoyan-projektet, Ecuador

Vattenkraftverket i Agoyan omfattade bl a byggnadsarbete och projektering av tunnlar, betongdamm och kraftstation förlagd under jord.

Anläggningen skulle förläggas ca 20 mil söder om Ecuadors huvudstad Quito vid floden Rio Pastras dalgång och fem mil öster om staden Ambato. Det närmaste samhället var Banos med ca 5000 innevånare och på ett avstånd av sex km från den planerade byggarbetsplatsen. Byggarbetsplatsen låg på en nivå av 1600 m ö h.

Projektet initierades redan 1977/78 av INECEL - Instituto Ecuatoriana de Electrificacion - som stod som beställare av Agoyan-projektet när det första gången blev officiellt i slutet av 1979.

För projekteringen hade beställaren engagerat en belgisk konsultfirma, TRACIONEL.

Entreprenadsumman uppgick till 700 MSEK och byggtiden beräknades vara 46 månader från kontrakt till driftklar anläggning. Byggdelen inklusive bortsprängning av berg svarade för drygt hälften av entreprenadsumman.

Från början arbetade man efter principen att anbudsgivningen i första hand skulle ske av "main contractors", dvs ett företag ansvarade för hela projektet med "sub contractors" för olika delmoment.

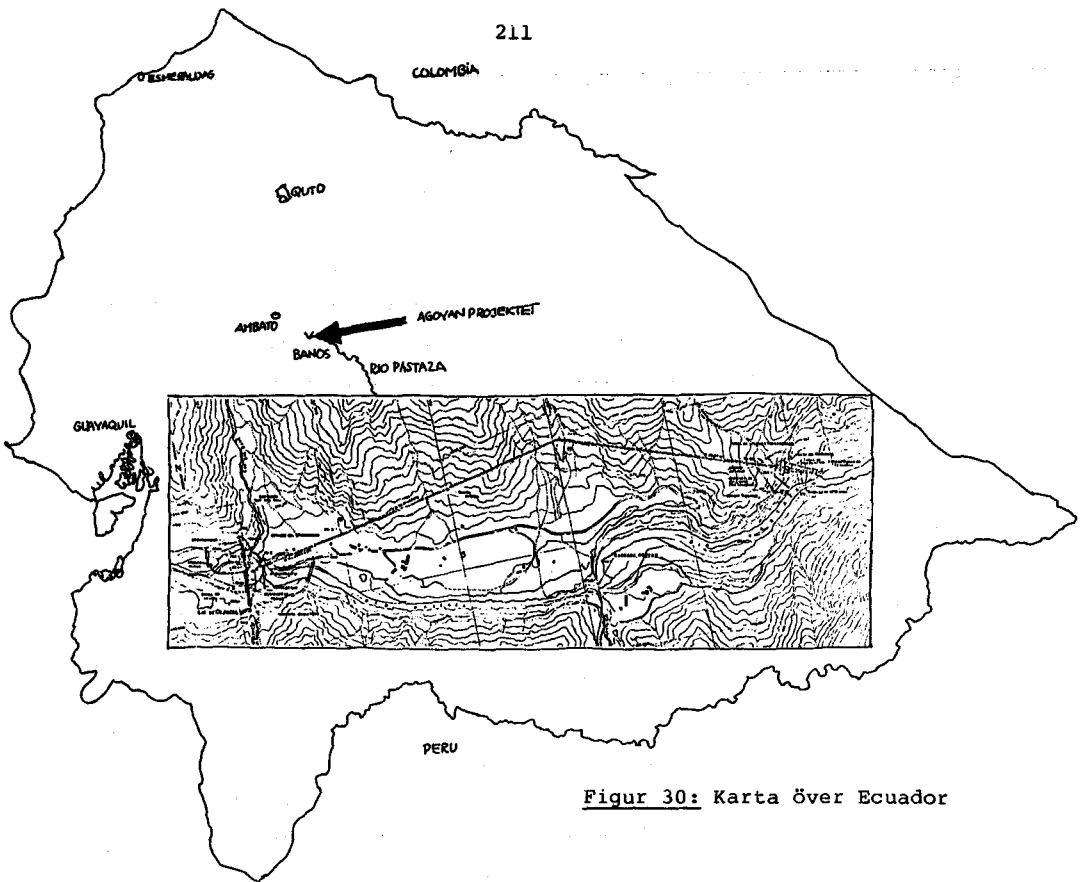
Anläggningens huvuddelar framgick av den personalrekryteringsbroschyr som ABV-Höyer distribuerade till de anställda.

"En gravitationsdamm av betong med en längd på 310 m och en högsta höjd på 43 m. Magasinsvolymen i dammen skulle uppgå till 1.850.000 m³. Betongvolymen beräknades vara 150.000 m³.

En trycktunnel med en diameter på 6 m och en totallängd på 2.400 m, varav 500 m skulle vara betongkulvert i öppet schakt, och 1.900 m betongklädd tunnel. Ett tryckschakt i anslutning till tunneln med en vertikal höjd på 105 m. Den nedre delen av schaktet skulle vara stållinklätt. Schaktet skall innehålla en kraftstation med två generatorer med motsvarande 75 mW effekt vardera. Den utsprängda bergvolymen i schaktet skulle uppgå till 33.000 m³. Två stycken utloppstunnlar med en diameter på 4,5 m och en längd på 120 m schaktas ur."

Personalrekryteringsbroschyr, Agoyan/ABV

Till detta tillkom bl a en väg på 1,5 km, en bro över Rio Pastaza (92 m) och en vägtunnel med en längd på 365 m samt kontor, lager och bostadsbyggnader för INECELs driftsfolk. Agoyans geografiska placering och beskrivning över byggarbetsplatsen framgick av följande karta.



Figur 30: Karta över Ecuador

Sextio företag köpte kvalificeringshandlingarna

Den 18 mars distribuerade Atlas Copcos projektavdelning på MCT kompletterande information kring Agoyan-projektet. Informationen kom från Atlas Copco Equatoriana och innehöll en lista över de företag och organisationer som beställt dokumenten eller prekvalificeringshandlingar.

Listan bestod av ett sextiototal företag, däribland ett konsortium bestående av ABV och Höyer-Ellefsen under förkortningen AICEC och Elecnor. De flesta företagen kom från Europa, Sydamerika och Japan. Någon närmare precisering av företagen eller vilka faser man kunde koppla samman företagen med framgick inte. Anbudsgivning skulle ske som "main-contractor" med ansvar för samtliga sex faser. Eventuella "sub-contractors" skulle ingå i anbudet för respektive fas.

Projektbeskrivning XUP 27/80 klar

I januari 1980 var Atlas Copcos projektbeskrivning klar. Projektbeskrivningen beställdes bl a av det svenska och norska säljbolaget.

Projektbeskrivningen, Agoyan Hydro Electric Project, Ecuador, XUP 27/80, innefattade en beskrivning av projektets omfattning, förslag till arbetsmetoder, storlek på tunnlar och kapacitetsmått vad gäller, borrhning, sprängning, lastning och lossning av sprängsten samt transport för de faser och de moment i dessa faser som Atlas Copcos utrustning kunde utnyttjas.

Projektbeskrivning för civilworks 1 innefattade två faser. Dels underjordsarbeten med en huvudtunnel på 1.900 m, dels en ovanjordsdel som innefattade borrhning, sprängning och schaktning av 550.000 kubikmeter berg för postalen och plattformar i anslutning till den planerade dammen.

För underjordsarbetet dominerade huvudtunneln som MCTs projektavdelning föreslog skulle tas upp till en yta av 35.5 kvadratmeter vilket med en längd på 1.900 m motsvarande borttagande av 70.000 kvadratmeter berg. Till detta tillkom två anslutningstunnlar på 200 m med en yta av 20.5 kvm vilket medförde ytterligare 7.500 kubikmeter berg att forsla bort.

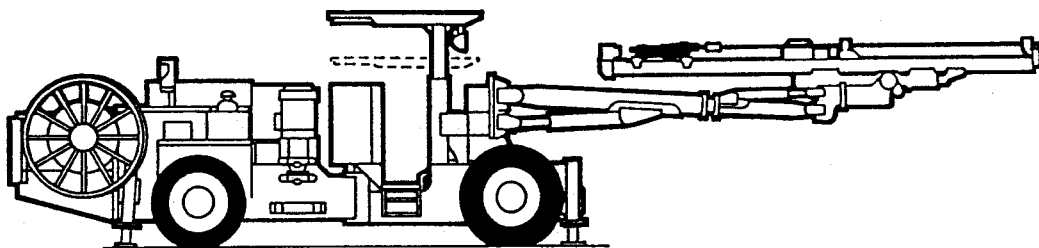
I maskinsalen under jord, där generatorerna skulle placeras, räknade man med att ytterligare 38.000 kubikmeter berg skulle bort inklusive konstruktions-, dränerings- och anslutningstunnlar. Totalt innefattade underjordsarbetena bortsprängning och bortförande av 140.000 kubikmeter berg.

Tidsåtgången för huvudtunneln beräknade man, med en tunnellängd på 1900 m, vara 12 månader. Det innebar att man kunde avancera i berget med 159 m/månad.

Tidsåtgången för huvudtunnel och maskinsal inklusive anslutningstunnlar beräknade man till 18 månaders arbete. På grund av osäkerhet, och i vissa fall angiven dålig bergkvalitet, räknade man med att huvudtunneln måste "bultas", vilket innebar att tunnelsidorna armerades med expanderande bultar.

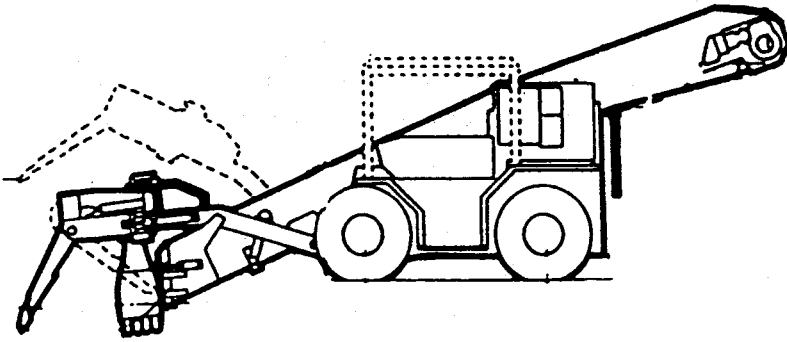
Med den utrustning Atlas Copco föreslog för huvudtunneln räknade man med att kunna avancera med 162 m/månad dvs med en marginal på ca 3 m/månad i förhållande till den stipulerade tiden.

För huvudtunneln föreslog man en Boomer H 125 baserat på den "borrprofil" för tunneln som också ingick i projektförslaget. Boomer H 125 skulle vara försedd med hydraulbommarna But 15 ERH på ett Promec chassi och Cop 1038.



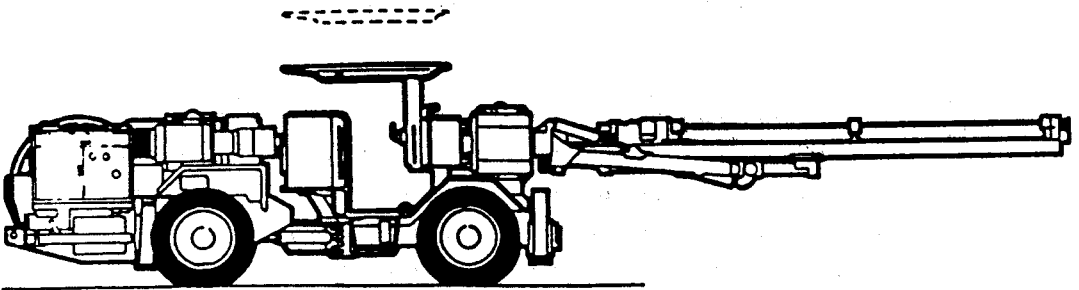
Figur 31: Atlas Copco Boomer H 125 med But 15 ERH

För lastning, transport och lossning föreslog man en Häggloader 10 HR i kombination med en dieseldriven, gummi-hjulstruck, Hägg hauler 16/150 med en kapacitet på 9.5 kubikmeter. Trucken kunde köras i båda riktningarna och krävde därmed inga vändutrymmen. I en separat transportutredning visades samordning av och tidsåtgången mellan borrarbete, sprängning och lastning, transport och lossning.



Figur 32: Häggloader 10 HR

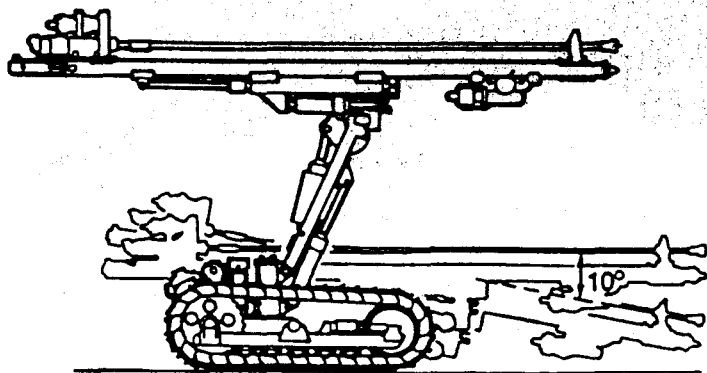
För anslutningstunniärna föreslogs en Boomer H 115. För lastningen föreslogs Atlas Copco TBL 630, en dieseldriven "front-end" lastare med gumminjul. Trucken hade en lastkapacitet på 3 kubikmeter och var framtagen för att kunna verka i små utrymmen.



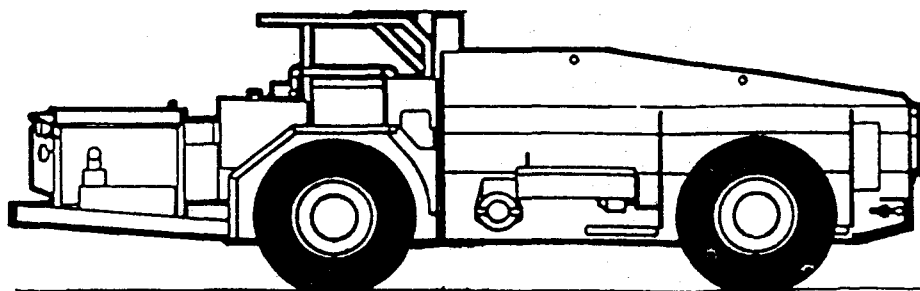
Figur 33: Atlas Copco Boomer H 115.

Även för maskinsalen rekommenderades den senare utrustningen, dvs en Boomer H 115 och Atlas Copco TBL 630.

För ovanjordsarbetena föreslog man två olika typer av larvbandsburna borraraggregat beroende på håldiameter och uppgifter. Ett antal ROC 601 för arbeten med en håldiameter på 65 mm och ROC 31105 för mindre och speciella arbetsuppgifter där lägre håldiameter krävdes.

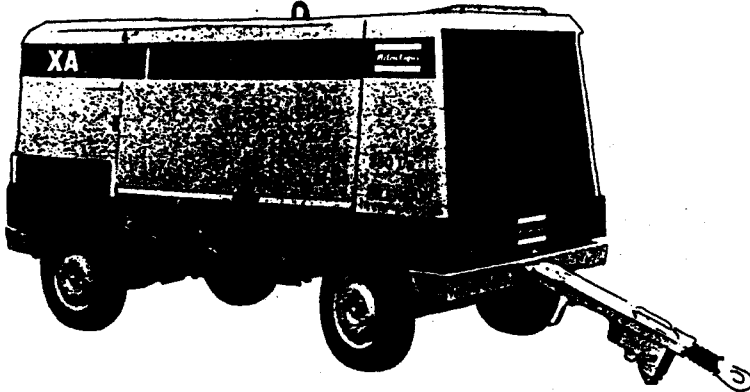


Figur 34: Atlas Copco ROC 601



Figur 35: Atlas Copco TBL 630

Som energikälla till "Rocarna" föreslog man XAS 350 kompressorer. För underjordsarbetena föreslog Atlas Copco två stationära elektriska kompressorer av typ DT4 med en kapacitet på 16 kubikmeter/min.



Figur 36: Atlas Copco XAS 350 kompressorer

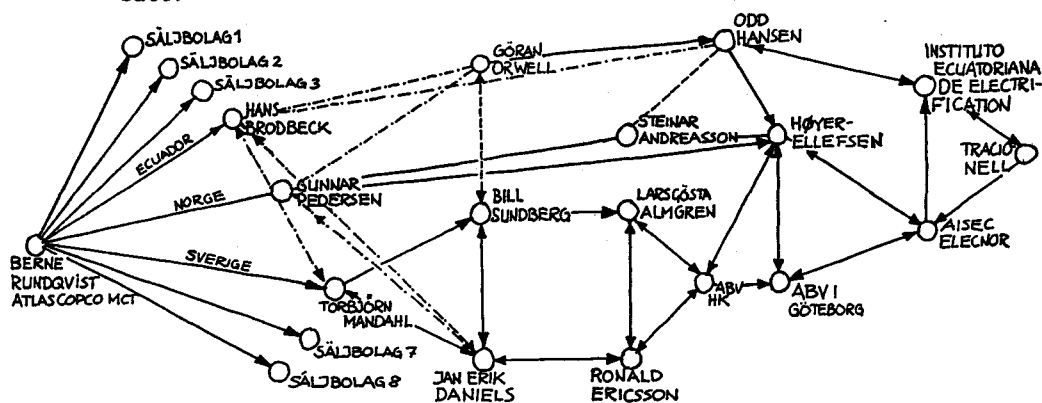
Projektbeskrivningens kompletta utrustningsförslag sammanfattades med följande lista som är ett utdrag från XUP 27/80:

Atlas Copco MCTAB		XUP 27/80
		Page 20.
9. List of The Main Equipment		
This list shows the main equipment only for the rock excavation works. The list does not include spare units.		
Drill rig Boomer H 125 with 2 booms BUT 15 ERH, feeds BMH 614, rockdrills COP 1038 HD and one service platform HL 75		1 unit
Drill rig Boomer H 115 with 2 booms BUT 6, feed BMH 112 and rockdrills COP 1032 HD		1 unit
Rock bolting rig type Promec with one boom BUT 15 ERH, feed BMH 618, rockdrill COP 1038 and working platform HL 46		1 unit
Hgggloader 10 HR		1 unit
Hggghauler HT 16/150		3 units
Front end loader TBL 630		1 unit
Handheld rockdrills BBC 16		3 units
Rock bolter (stoper) BBD 46		6 units
Handheld rockdrills RH 656-4W		4 units
Handheld rockdrills RH 658-5L		4 units
Crawler drill ROC 311-05		1 unit
Crawler drill ROC 601-00	Alternatives	3 units
Crawler drill ROC 601-03		2 units.
Compressor DT 4		3 units
Compressor XAS 120		2 units
Compressor XAS 350		1 unit
Compressor XAS 350	Alternatives	3 units
Compressor PTS 1200		2 units
Pusher leg BMT 51		3 units
Lubricator BLG 30		17 units
Sump pump DOP 15		3-4 units
Diamac 250		1 unit
D 900		1 unit
Cemix 175	Equipment for grouting	2 units
Cemag 350		2 units
Measuring tank		2 units
Grout pump ZHB		2 units
TEX 25 E	Breaker	2 units

Utrustningslistan bildade utgångspunkt för försäljarnas diskussioner kring utrustning med kunderna. I projektförslaget ingick tabeller och specifikationer som utgjorde det underlag utrustningsförslagets baserades på inklusive beräkningar av kapacitet för de föreslagna utrustningarna.

Många kontaktytor inom Atlas Copco i inledningsskedet

Prekvalificeringsfasen karakteriserades av entreprenadföretagens bedömning av projektet och förutsättningarna för att lämna anbud. ABV/Höyer-Ellefsen hade bekräftat att man övervägde att lämna in anbud. Detta framkom via information från MCTs projektavdelning. Det föranledde Atlas Copco SF att utse en ansvarig för bevakningen av konsortiet ABV/Höyer-Ellefsen och vidta vissa kontakter med andra inblandade, bl a Atlas Copcos säljbolag i Norge och Ecuador. I inledningen av prekvalificeringsfasen såg förbindelserna ut på följande sätt:



Figur 37: Sekvens II. Prekvalificeringsfasen

På Atlas Copco SF utsågs Larsgösta Almgren tillsammans med Ronald Ericsson som ansvarig för bevakningen av Agoyan-affären. Inga andra svenska entreprenadföretag hade för avsikt att lämna anbud. Det var inte helt klart huruvida det nybildade konsortiet ABV/Höyer-Ellefsen verkligen skulle lämna in anbud.

I Norge ansvarade Gunnar Pedersen, i egenskap av divisionschef på Atlas Copco i Norge, för bevakningen av den andra tänkbara konsortieparten Höyer-Ellefsens agerande. På ett tidigt stadium togs kontakter från Atlas Copco i Sverige med Hans Brodbeck i Atlas Copcos dotterbolag i Ecuador. En annan person som hade betydelse i det inledande arbetet var Göran Orwell, Atlas Copcos "ambassadör" i USA.

Några formella eller informella diskussioner med konsortiet kring beräkningar eller utrustningsalternativ skedde inte vid denna tidpunkt. Inom Atlas Copco bedömdes det som mycket osannolikt att ABV/Höyer skulle lämna in anbud i prekvalificeringsfasen. Vad som hände i relationen mellan ABV och Höyer har inte kunnat fastställas.

I Agoyan-affären var Göran Orwell en viktig informationsförmedlare mellan projektavdelningen och händelserna i Ecuador. Han var dessutom personligen god vän med den som verkade för affären inom ABV/Höyer. Han hette Odd Hansen och hade varit verksam under en längre tid i Chile.

"Under mitten av 1970-talet var Odd Hansen stationerad i Chile och mycket god vän med chefen för motsvarande Vattenfall i Chile. I samband med Allendekuppen flydde denne man till Ecuador och blev ganska snabbt chef för Inecel i Ecuador. Även Odd Hansen följde med till Ecuador. Vänskapen, om än i affärsmässiga former, fortsatte. I dessa länder finns det regler för "pay-offs". Vill man ha något måste man spela med dessa regler. Odd kunde reglerna."

Göran Orwell

Enligt Göran Orwell var Odd Hansen en ensamvarg som opererat under lång tid i Sydamerika. Om han var verksam i egen regi eller på uppdrag av Höyer har inte kunnat klarläggas.

Det framgår inte om Göran Orwell besökte Ecuador, troligen inte, eftersom det inte var mycket att titta på och Odd Hansen själv hela tiden var på resande fot.

Det stod tidigt klart att Höyer-Ellefsen själva inte kunde lämna anbud på hela projektet. Situationen förbättrades inte av Höyers försämrade lönsamhet och ekonomiska svårigheter i Norge under samma period.

ABV genomför en omorganisation 1980

Vid årsskiftet genomförde ABV en omorganisation. Omorganisationen innebar en ökad decentralisering (se figur 28 sid 199). Fram till 1980 hade ABV varit uppdelat i sju självständiga och resultatansvariga distrikt. En inköpsfunktion fanns, som redan tidigare beskrivits, på varje distrikt. Successivt hade den centrala inköpsfunktionen på HK ökat sin makt och inflytande.

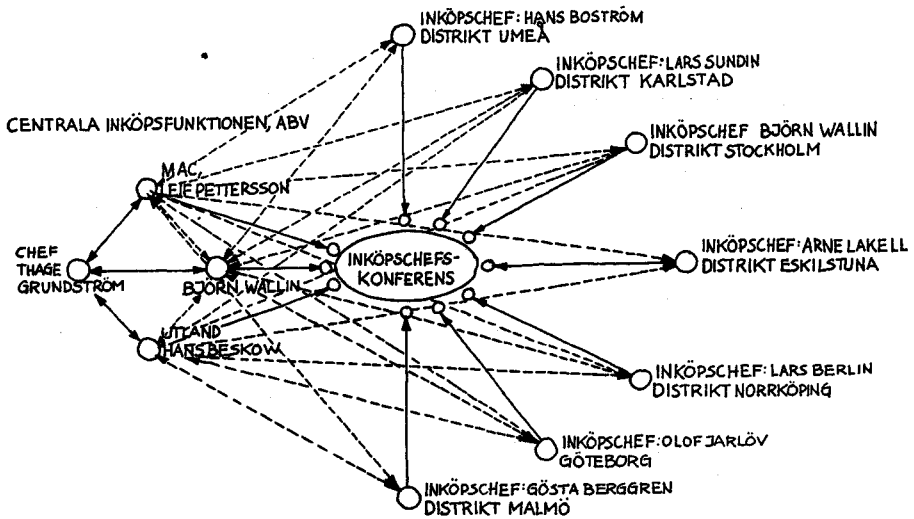
"Totalt sett var vi inte mindre än 500 personer som arbetade inom maskinförvaltningen hos ABV. Den stora skillnaden efter 1980 var att vi förde ut nästan alla personer på distriktsnivå. Kvar blev 30 man under den centrala inköps- och maskinförvaltningen med Thage Grundström som chef. Av dessa arbetade en mindre del av personalen med ramavtal och inköbspolicyfrågor kring inbyggnadsmaterial.

Min avdelning, som från början kom att bestå av fem personer, arbetade enbart med inköpsfrågor av investeringskaraktär. Det innebar maskiner och utrustning. Vi var rådgivande samtidigt som investeringar över ett visst belopp och/eller av samordningssynpunkt måste gå via oss centralt. I vår uppgift låg också att förmedla lediga maskiner mellan distrikten. Däremot hade vi inte med råmaterialsiden att göra."

Leif Pettersson

Leif Petterssons avdelning, centrala maskininköp, hade samma uppgifter som tidigare. Av personalen kom två av personerna uteslutande att arbeta med hemmamarknaden och tre med utlandsmarknaden. Expansionen utomlands var en av anledningarna till bildandet av en separat maskinavdelning som vid utlandsprojekt kunde ses som en resurs, där den s k "purchasing request"-avdelningen bildades först efter det att projektet erhållits.

Inköpsavdelningen, vars organisation framgår av följande figur, var enbart rådgivande till distrikten.



Figur 38: ABVs inköpsorganisation efter 1980

Tidsmässigt kom utlandsprojektens inköpsfrågor att dominera på centrala maskinavdelningen. Dessa krävde i regel större utrustningsinvesteringar och innebar ofta en ökad komplexitet, knappa tidsresurser och en koncentrerad arbetsinsats.

I utlandsprojekten samarbetade ofta ett eller flera distrikt, där även centrala ABV HK kunde ingå som part eller finansiell garant. Varje projekt bildade en egen resultatenhet. Distrikten fick garantera uppstartningsresurser som sedan skulle betalas tillbaka genom positiva resultat i projekten. Resursinsatserna bestod dels av personal, dels maskiner och utrustning, dels resurser i form av kapital.

Under uppstartning av ett nytt internationellt projekt bildades en informell projektgrupp. I denna ingick representanter från berörda distriktsledningar, distriktets inköpsavdelning och från centrala maskininköp på HK. Samordningsansvarig under projektering och anbudsinlämning var Lars-Olof Plyhr på ABVs utlandsavdelning.

Den s k inköpskonferensen, som skedde ett par gånger per år, syftade till att ge de inköpsansvariga på distrikten möjlighet att diskutera gemensamma problem, avtal med leverantörer eller förändringar av redan etablerade avtal. Inköpskonferensen kan därför ses som ett ömsesidigt styr- och samordningsinstrument för både distrikten och centrala inköpsavdelningen.

I samband med omorganisationen 1980 stadfästes också den inköbspolicy som man redan tidigare arbetat efter bl a vid kontakterna med Atlas Copco, men som nu uttrycktes klart i ABVs s k inköpsbroschyr "Ett inköp betyder så mycket". Broschyren distribuerades till samtliga leverantörer.

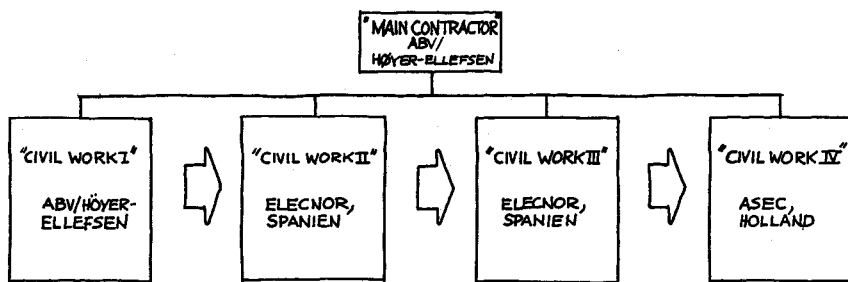
I relationen mellan Atlas Copco och ABV hände inte mycket

Några större förändringar i Atlas Copcos omsättningsvolym gentemot ABV kunde inte märkas ett halvår efter kontraktskrivandet mellan Atlas Copco och ABV. Agoyan-affären, tillsammans med ett antal andra internationella projekt, var hos Atlas Copco under bevakning. Inget av projekten uppfattades dock som aktuellt för ABV. Inom Atlas Copco uppfattade man det fortfarande som osäkert om konsortiet ABV-Höyer skulle lämna in anbud på Agoyan-affären. Atlas Copcos förbindelser med ABV på central nivå begränsades till kontakten mellan Leif Petersson och Ronald Ericsson.

Prekvalificeringsfasen klar i april 1980

Den 29 april 1980 var sista dagen för inlämning av anbud till Agoyan-projektet. En månad senare bekräftade projektavdelningen på MCT via ett cirkulärbrev vilka företag som lämnat in anbud för kvalificering samt för vilka delmoment i projektet. Totalt var det 21 företag som lämnade in anbud.

ABV-Höyer lämnade in anbud för hela projektet. Enligt anbudet skulle ABV/Höyer själva utföra den första fasen (Civil works I), Elecnor den andra och tredje fasen, medan AISEC (1) skulle svara för installation av turbinerna i den fjärde fasen.



Figur 39: ABV/Höyer-Ellefsen svarade som "main-contractor" för fyra delar.

ASEA återfanns som konkurrent och "main-contractor" för samtliga sex moment i ett "joint-venture" med Furuholmen, Norges största entreprenadföretag och konkurrent till Höyer-Ellefsen.

Listan, som kom via telex, troligen från Atlas Copco Ecuatoriana A/S eller möjligen från Göran Orwell, slog fast:

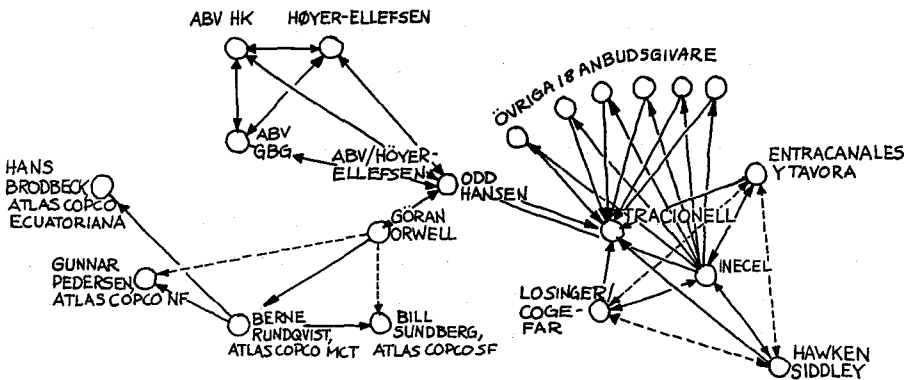
"The participants presenting tenders for all six parts of the project are getting a 5% bonus."

Cirkulärmeddelande från Atlas
Copco MCT 30 juli 1980

Strax efter det att anbudstiden löpt ut ändrade beställaren förutsättningarna för projektet genom att inte tillåta "main-contractors". I ABV/Höyers fall innebar det att deras anbud endast kvarstod för del 1 - Civil Works.

(1) AISEC är ett holländskt företag som konkurrerade med ASEA som leverantör av bl a turbiner.

Anbudsgivningen bekräftades av Atlas Copcos projektavdelning i ett cirkulärbrev den 30 juli där "Bid result for contract no 1 - Civil Works" presenteras. Som första företag var Association Entracanales från Italien seedad med ett bud på US dollar 87,758,770-. Hawken Siddley var rankad på andra plats med ett bud på motsvarande 87,911,917- och på tredje plats Association GIE, Losinger/Cogefar, ett schweiziskt konsortium med ett bud på 97,078,984-. På åttonde plats återfanns ett konsortium mellan ASEA och Furuholmen. Konsortiet ABV/Höyers bud låg på US dollar 133,507,276-.



Figur 40: Sekvens IV. Slutlig anbudsgivning

Prekvalificeringsomgången innebar att de främsta i anbudsgivningen synades närmare av beställaren. ABV/Höyer återfanns inte på den övre delen av listan. Det innebar att Atlas Copcos aktiviteter gentemot ABV med anledning av Agoyan-projektet upphörde.

Agoyanprojektet till Cogefar och Losinger

I en cirkulär information meddelade Atlas Copcos projektavdelning på MCT att anbudet var avgjort. Kontraktet för Civil Works no 1 och 6 gick till konsortiet Losinger från Schweiz och Cogefar från Italien. Informationen var daterad den 30 september 1980. Det innebar att Atlas Copcos säljbolag och berörd personal på ABV och Höyer kunde koppla av Agoyan-affären. Ett "letter of intent" skrevs mellan beställaren och Losinger/Cogefar under hösten 1980.

En som enligt uppgift från Göran Orwell fortsatte att bearbeta beställaren var Odd Hansen. Det fanns mycket som talade för att sista ordet ännu inte var sagt.

På Atlas Copco MCTs projektavdelning fortsatte bevakningen av Agoyan-affären. Projektet var fortfarande lika intressant oavsett vem som erhöll det. Vilka aktiviteter som skedde på andra Atlas Copco-bolag med anledning av anbudresultatet har inte kunnat identifieras. Inte heller vilka aktiviteter som genomfördes i konsortiet ABV/Höyer-Ellefsen. Klart var dock att konsortiet med Odd Hansen inte givit upp affären och att Göran Orwell i egenskap av Atlas Copcos ambassadör bevakade utvecklingen i de fortsatta förhandlingarna.

Avtalet mellan Atlas Copco SF och ABV revideras

Inom både Atlas Copco SF och ABV såg man under mitten av 1980 att de försäljningsresultat som man på båda håll förväntat sig inte skulle infrias. För ABV som köpare innebar det att bonusen baserad på inköpsvolymerna inte skulle träda i kraft.

Leif Pettersson tog under hösten 1980 kontakt med Ronald Ericsson och krävde att Atlas Copco, trots att man i det läget inte skulle uppnå de minimivolymer som skulle utlösa bonusen, skulle betala halva bonusen.

För Leif Pettersson var det allvarligt att avtalet inte infriades eftersom han förbundit sig gentemot distrikten att utbetala bonusen. Uppnåddes inte de stipulerade volymerna, skulle centrala maskinavdelningen bli tvungen att betala bonusen ur egen kassa. Någon sådan kassa fanns inte.

"Ett av villkoren som distrikten ställde på avtalet med Atlas var att bonusen skulle utbetalas oavsett vilka volymer respektive distrikt gjort uppköp för. Jag ville att Atlas och vi själva skulle dela på kostnaden. Atlas Copco hänvisade till avtalet och uppsägningsrätten men menade att man inte kunde betala bonus om inte minimivolymer infriades."

Leif Pettersson

Diskussionerna ledde till att avtalet sades upp och en förnyad förhandling skedde mellan Ronald Ericsson och Leif Pettersson. Förhandlingen kring ett nytt centralt avtal mellan Atlas och ABV skedde i samförstånd och pågick under perioden oktober till december med ett par sittningar.

Det nya avtalet - som kom att gälla från årsskiftet 1980/81 och löpte med ett år i taget - skiljde sig, utom på en punkt, inte nämnvärt från det tidigare avtalet. Skillnaden var att det nya avtalet innehöll en klausul som innebar att en fast individuell återbäring skulle utbetalas från Atlas Copco oavsett storlek på inköpsvolym. En gräns angavs dock som minimivolum. Den delen motsvarade det belopp som Leif Pettersson utfäst som återbäring gentemot distriktskontoren.

Minimivolymen beräknades efter 1980 års inköpsvolym. För 1980 sjönk inköpsvolymen till drygt 2 miljoner, jämfört med året tidigare då inköpsvolymen från Atlas Copco uppgick till 6 miljoner kronor. Över minimivolymen fanns som tidigare en bonusstege som syftade till att skapa incitament till ytterligare inköp hos Atlas Copco.

Det nya avtalet föranledde i övrigt inte några förändringar i relationerna mellan ABV och Atlas Copco.

Förbindelsen mellan Ronald Ericsson och Leif Pettersson fördjupades i samband med revideringen av kontraktet. Uppsägningen fick inga återverkningar på det personliga planet. På distriktsnivå fortsatte arbetet som tidigare.

Atlas Copco i Norge genomför en omorganisation

Relationerna mellan Atlas Copco SF och Atlas Copco NF skulle komma att få stor betydelse för utvecklingen av den s k Agoyan-affären. Höyer-Ellefsen utgjorde en av Atlas Copcos i Norge största kunder. Några regelbundna förbindelser mellan de två säljbolagen fanns inte i början på 1980-talet.

Vid årsskiftet 1980/81 genomförde Atlas Copco i Norge under ledning av Arne Forsell som VD en omorganisation. Omorganisationen hade inspirerats av det svenska bolaget. Under de två år som förflutit sedan det svenska bolaget omorganiserats hade man vunnit nya erfarenheter. Det innebar att man "vågade" ta ytterligare ett steg jämfört med i Sverige.

Företaget delades upp i två divisioner och en sektor. Den ena divisionen, som omsättningsmässigt svarade för ca 60%, representerade MCTs produktsortiment. Till divisionschef utsågs Gunnar Pedersen. Den andra divisionen representerades av Tools produktsortiment. Slutligen bildades en självständig sektor för Airpower, som omsättningsmässigt inte motiverade en egen division. Resultatmässigt kom även denna sektor att lyda under Gunnar Pedersen.

Tidigare arbetade man enligt en matrisorganisation med sex resultatansvariga distriktsskontor och ett antal produktansvariga marknadschefer.

Konkurrenssituationen i Norge densamma som i Sverige

Konkurrenssituationen i Norge uppvisade samma utvecklingsmönster som i Sverige. Möjligen kunde man identifiera en tillväxtperiod som i tid utsträckte sig något längre än i Sverige. Detta kan bl a förklara den i Norge jämfört med i Sverige något senare genomförda omorganisationen. Problemen, en stagnerande marknad med en snabbt försämrade lönsamhet, fick man dock känna på även i Norge. MCTs produktprogram dominerade försäljningen, där man trots en ökad konkurrens var marknadsledare med en marknadsandel på mellan 50 och 60%.

Konkurrenterna var Ingersoll-Rand och Greiff på kompressorsidan, det finska Tamrock inom MCT-sortimentet samt ett antal mindre specialiserade företag. Det svenska företaget Strömnes AB var, innan företaget gick i konkurs 1982, delvis en konkurrent, delvis en samarbetspartner till Atlas Copco genom att företaget vidareutvecklade olika typer av borrhjull med utgångspunkt från Atlas Copcos standardriggar.

Trots den hårdnande konkurrensen hade man i Norge lyckats behålla sina marknadspositioner.

"Enligt existerande teorier skulle vi inte kunna sitta i en marknadsledande position när marknaden krymper. Vi har idag en för stor kostym med dryga over-head kostnader. Skall vi behålla vår lönsamhet och position på marknaden räcker det inte med att försvara våra marknadsandelar, vi måste också förstärka dem och ta ytterligare mark."

Gunnar Pedersen

Den norska entreprenadmarknaden minskade radikalt under början av 1980-talet. En specialisering skedde mellan företagen, där flera företag helt slogs ut.

Fortfarande, 1982, fanns det dock vissa områden som uppvisade en viss tillväxt. Dit kunde bl a bergborrnings- och bergbrytningsprojekt hänföras.

De norska entreprenadföretagen hade liten internationell erfarenhet. Där skiljde man sig från Sverige där utvecklingen gått mot en koncentration till ett fåtal stora rikstäckande, delvis internationaliserade entreprenadföretag typ Skanska, ABV, SIAB, JCC och BPA m fl.

Kompetensmässigt klarade sig de norska företagen bra. Problemet var snarare en resursfråga. I början av 1980-talet kunde man därför iaktta en ökad vilja till samarbete mellan flera entreprenadföretag. Samarbetena ledde i flera fall till sammanslagningar och uppköp. Vissa av entreprenadföretagen hade utvecklats mot off-shore industrin, ett tillväxtområde i Norge under flera år.

Tre stora entreprenadföretag i Norge

Den norska marknaden dominerades 1982 av tre entreprenadföretag, Selmer, Furuholmen och Høyer-Ellefsen.

Dessa tre företag svarade för en stor del av den norska entreprenadmarknaden. Samtliga företag sökte nya tillväxtområden inom sina

respektive kompetensområden utanför Norges gränser. Selmer, som tidigare var ett familjeföretag, såldes 1981 till Arne Sander, ett entreprenadföretag i Bergen. Selmer-Astrup-Furuholmen inledde i början av 1980-talet stora projekt i Alaska. Norwegian Constructing bildades mellan Selmer-Höyer-Furuholmen i syfte att tillsammans söka nya utlandsmarknader.

"De norska entreprenadföretagen är i jämförelse med de svenska t ex SCG, ABV m fl betydligt mindre. Selmer, som är det största företaget, omsatte 1982 ca 2 miljarder, Höyer ca 1 miljard och Furuholmen ca 1,4 miljarder. Samtliga företag var dock utrustningsintensiva, vilket gör att de som kunder till Atlas Copco är betydligt större än vad motsvarande kunder i Sverige är till Atlas i Sverige. 1981 köpte t ex Höyer utrustning för inte mindre än 30 miljoner av Atlas. Det gjorde Höyer till en av Atlas mest betydande kunder."

Gunnar Pedersen

Försök gjordes att anordna en kunddag med ABV

I det avtal som för första gången tecknades 1979, och som förnyades till årsskiftet 1981, fanns en klausul som reglerade det ömsesidiga informationsutbytet mellan Atlas Copco och ABV.

I avtalet reglerades Atlas Copco SFs möjligheter att bearbeta ABVs personal. Distributionen av informationsmaterial skulle t ex samordnas av maskinavdelningen centralt för vidare befordran till "berörda" personer. Även den personliga bearbetningen (försäljarnas kontakter på byggarbetsplatserna) begränsades av att kontakterna endast fick ske på bygglidningens eller distriktsinköpsansvarigas initiativ. Denna del av avtalet var svår att efterleva på grund av att konkurrenterna inte reglerades på motsvarande sätt.

Som kompensation till restriktionerna i avtalet vad gäller Atlas Copcos informationsaktiviteter fanns inskrivet att man en gång per år skulle arrangera en ABV-dag. En sådan dag planerades men kunde inte genomföras under 1980. Vid flera tillfällen togs kontakt och uttrycktes önskemål från Atlas Copcos sida att genomföra en kunddag.

Fortfarande 1981 hade man inte fått någon ABV-dag till stånd. Förutom den kontinuerliga information som skickades till en samordningsperson på ABV centralt skedde informationsutbytet i den mån varje enskild försäljare på sitt respektive distrikt informerade berörda personer.

"Vi hade, delvis med stöd av vårt avtal, inbjudit representanter från ABV vid ett flertal tillfällen. Dessa hade dock motsatt sig ett sådant möte av flera orsaker. Ena gången var det vissa personer som inte var tillgängliga, andra gången menade man fanns det ingenting som vi kunde informera om som de inte redan visste ..."

Ronald Ericsson

En stående inbjudan ställdes till ABV att själva ta initiativ till en kunddag när de ansåg att ett behov förelåg.

Sista ordet var inte sagt i Agoyan-affären

Att sista ordet i den sk Agoyan-affären fortfarande inte var sagt framgick av det interna meddelande från MCTs projektavdelning som distribuerades till berörda säljbolag den 23 februari 1981.

I detta internmeddelande nämner man utrustning som "presently being discussed", bl a en begagnad Boomer 131, fyra st ROC-601:or, 8 st 12 XT-430, fyra st 10 XA-80/120 samt 1 st HR 9 Häggloader, förutom reservdelar och borrhål (coromant) till ett värde av 7 miljoner SEK.

Med vem man diskuterat denna utrustning framgick inte. Det framgick inte heller vilket säljbolag som diskuterat utrustningen. Möjligen kan diskussioner ha skett med Odd Hansen i Ecuador och med Göran Orwell som mellanhand.

Att sista ordet inte var sagt i Agoyan-affären bekräftades den 12 juni i ett internmeddelande från MCTs projektavdelning.

"Earlier award of contract to Losinger, Switzerland and Cogefar, Italy has been withdrawn due to political reasons. The contractors have been asked to submit new revised bids and total time allocated 120 days from May 15."

Cirkulärmeddelande 12 juni

Spekulationerna om orsaken till detta var många. En orsak gav av Göran Orwell.

"Diskvalificeringen berodde med stor sannolikhet på att man inte betalade in alla 'pay-offs' som krävdes. Då skall man veta att ett 'letter of intent' redan var skrivet."

Göran Orwell

Att så kan vara fallet styrktes av bl a Cogefars uttalande i en artikel som distribuerades från MCTs projektavdelning den 12 juni 1981.

"Ecuador may invite new bids for Agoyan Hydro on the Pastaza River, Tungurahua Province, 18 km southeast of Quito (ICW 2/4/80.p7.). Insituto Ecuatoriana de Electrification (INECEL), Avenida 6 de Diciembre 2427 y Orellana, Quito (telex 2243), has reportedly vacated a letter of intent signed with a Swiss/Italian joint venture and will likely invite new tenders within weeks.

The previous tender call, with an April deadline, was for a total of six contract lots:

The first three for the 36 m high, 270 m long dam and underground powerhouse to accommodate twin 78mw generating units, and related electromechanical equipment; the other three for associated substations and transmission lines.

Feasibility studies and design were done by Japan's Electric Power Development Co Ltd (EPDC), Tokyo (telex 26716).

ICW sources report the letter of intent had gone to the joint venture of Losinger AG, Korizstrasse 74, 3001 Bern (telex 32667), and Cogefar Spa, Bastioni di Porta Nuova 21, 2012 Milan (telex 310358), but a contract was never signed. Losinger officials are said to be puzzled by the cancellation, and admit to soon distress. The \$ 100-million civil works contract required Losinger and Cogefar to line up financing in Europe, not without effort.

A company spokesman speculates that INECEL may have since lined up better financing, and now wants a lower base bid.

Construction of the Agoyan complex is to be completed in four years.

"Tender closing day" var enligt tidigare internmeddelande utsatt till mitten av september eller 120 dagar räknat från mitten av maj. Av samma meddelande framgick att "closing day" flyttats till den 27 juli 1981.

Ny anbudsinlämning

Konsortiet ABV-Höyer kom denna gång att lämna in ett anbud på de tre första faserna. Det är osäkert om man på Atlas Copco var medveten om detta. Inga reella affärskontakter skedde kring val av utrustning. ABV-Höyer hade dock erhållit MCTs projektbeskrivning och vissa frågor av teknisk natur kring utrustningen hade troligen ställts.

De nya anbuden lämnades in på föreskriven tid. Denna gång lämnade inte projektavdelningen på Atlas Copco MCT någon information kring vilka företag och joint ventures som lämnat anbud.

Den 25 september 1981 lämnades information över vilka tre "lågbud" som frågan stod kring i anbudsöppningen. Det var det spanska företaget Entrecanales som lagt ett bud på US \$ 117,500,000. Entrecanales hade vid föregående anbud det lägsta anbudet. Orsaken till att man då inte fick affären framgick inte. Troligen ökade finansieringen återigen.

På andra plats i anbudet låg ett annat spanskt företag, Elecnor, med ett bud strax över Entrecanales, US \$ 117,700,000. Elecnor hade inte förekommit med sitt namn under tidigare anbud. Det berodde bl a på att Elecnor i tidigare anbud ingick som "sub-contractor" under ABV-Höyer.

På tredje plats bland lågbuden återfanns ABV-Höyer med ett högre anbud motsvarande US \$ 121,000,000.

Utsträckta förhandlingar

Anbudsöppningen ledde i nästa steg till granskning av inlämnade anbud. Detta innebar en period av osäkerhet. I Sverige kände man inte till vad som hände i detta skede. Odd Hansen var den person som agerade i Ecuador i denna fas enligt Göran Orwell.

Under dessa perioder gavs mycket knapphändig information om händelseutvecklingen, vilket också återspeglades hos de personer som intervjuats. På inköpssidan inom ABV hade man knapphändig information, likaså hos Atlas Copco, som dock genom projektbevakningen på MCT kunde följa den officiella utvecklingen.

Till koordinator inom Atlas Copco utsågs Göran Orwell i samband med att projektet aktualiserades under hösten 1981.

Ett nytt informationsmöte mellan Atlas och ABV planerades under hösten

Atlas Copco hade länge tagit initiativ till en kunddag. Denna hade av olika orsaker uppskjutits eller ställts in. Under hösten hade man från ABV gjort en förfrågan om möjligheten för Atlas att arrangera en studieresa till bl a Schweiz och Österrike för att studera olika tunneldrivningsprojekt. Två resor arrangerades på initiativ av Atlas Copco SF med stöd från MCT.

En av resorna gick till Schweiz där den numera pensionerade Nils-Georg Karlsson var reseledare för åtta ABV:are. På resan, som varade i två veckor, besökte man ett 15-tal olika projekt, bl a Ziller-Grunde i Mayen-Hoffe. Fyra av ABV:arna som var med på resan kom senare att arbeta med Agoyan-projektet; Wictorson, Faxen, Rolf Mises m fl. Under besöket i Ziller-Grunde anslöt Larsgösta Almgren:

"Resan var bedrövligt planerad. När vi kom till Ziller-Grunde visste dom inte att vi skulle komma. Vi fick själva gå ned i gruvan och ta för oss."

Larsgösta Almgren

En annan resa anordnades till USA för att två ABV:are skulle kunna studera ett fullborrningsprojekt med ett Jarvaaggregat.

Kontraktet preliminärt till konsortiet ABV-Höyer

Under hösten 1981 informerades om lågbuden. Då låg konsortiet ABV/Höyer på en tredje plats. Få inom Atlas Copco ansåg det realistiskt att projektet skulle gå till konsortiet ABV-Höyer.

I november-december gavs vissa indikationer på att projektet trots allt skulle kunna gå till ABV-Höyer. Informationen kunde hänföras till ett telex från Göran Orwell. Meddelandena var ställda till Bill Sundberg, dåvarande chef för sektor Bergteknik.

Den 4 december distribuerades ett nytt informationsbrev till berörda säljbolag angående Agoyan-affären.

"ABV, Ecuador (Sweden) expects to be awarded the contract if there are no major unexpected obstacles. ABV intends to negotiate for a purchase equipment in Sweden."

Atlas Copco, supplementary information 1981-12-04

Detta kom som en överraskning både för Atlas Copco SF och den del av ABV som skulle ansvara för inköpen. Förhandlingarna var visserligen inte avslutade, men skulle man få en order på projektet så hade man kort om tid för upphandling till projektets igångsättning.

I Ecuador hade Odd Hansen skött förhandlingarna för konsortiets räkning. Hela hösten hade en massiv lobbying föregått beskedet att konsortiet skulle få projektet. Ett "letter of intent" var fortfarande inte skrivet i slutet av december.

"Från början var både jag och Odd Hansen helt inriktade på att utrustningen skulle komma från Atlas i Norge. Odd hade t o m speciella önskemål om vem som skulle sköta affären i Norge. Steiner Andreassen tror jag han hette. Däremot var det aldrig frågan om annat än Atlas. Möjligen nämndes Ingersoll Rand men mest för syns skull."

Göran Orwell

I december åkte Odd Hansen till Norge över julen. På tillbakaresan var han inbjuden att stanna hos Göran Orwell. De träffades i San Francisco.

"Ett par dagar in i januari 1982 besökte Odd Hansen mig på väg tillbaka till Ecuador. Det stod klart för mig att förutsättningarna ändrats. Det var ABV som skulle sköta utrustningsdetaljerna. Det innebar att jag delvis avslutade mitt arbete som koordinator och snarare kom

att följa utvecklingen och lämna den information jag kunde. Min roll var inte lika initierad. I detta läge var Odd Hansen ganska osäker om sin position. Han hoppades på att bli project manager för Agoyan. När han senare fick en befattning över denne var det ganska lyckosamt." (1)

Göran Orwell

Odd Hansens roll var att påverka, och skapa inflytande under anbudsgranskningen. Trots en tredje plats i låganbudsöppningen lyckades Odd Hansen via "lobbying" uppnå ett "letter of intent" i december 1981.

"En starkt bidragande orsak till att konsortiet fick Agoyan-affären anser jag var Odd Hansens personliga kontakter med chefen för INECEL. Men inte relationerna i sig utan snarare kunskapen om vilka 'pay-off' som skulle inbetalas. Om jag inte minns mig handlar det om 6% av projektslutningen som skall gå till olika 'pay-offs'."

Göran Orwell

Informationen att ABV/Höyer erhållit projektet kom som en överraskning för både ABV och Atlas Copco och utlöste en febril verksamhet. Om och när ett letter of intent var skrivet skulle tiden fram till projektets igångsättande vara kort. Informationen ledde till konkreta förberedelser för upphandling av material, maskiner och utrustningar.

Förberedelser för upphandling inom ABV och Höyer

En febril verksamhet vidtogs inom ABV och konsortiemedlemmen Höyer-Ellefsen. Den preliminära projektledningen som bestod fram till att anbudet accepterats skulle nu permanentas och en projektledning utses.

Inom ABVs distriktskontor i Göteborg hade Helge Nilsson ansvarat för inköpskompetensen i den preliminära projektgruppen. I den preliminära projektgruppen ingick också Odd Hansen och Jan-Erik Ståhlstad.

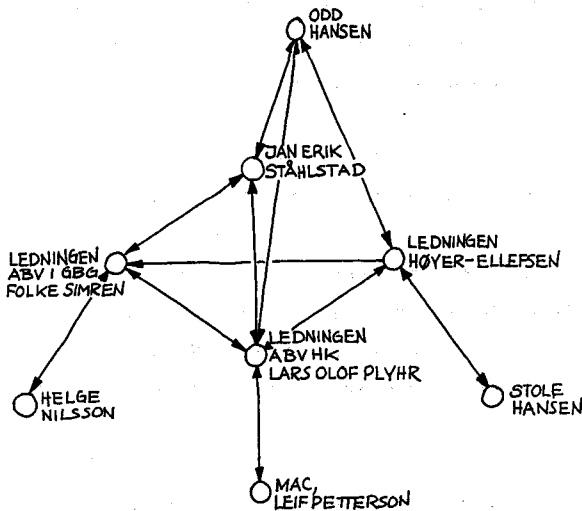
(1) Project manager blev i stället Jan-Erik Ståhlstad, som också hade inflytande i förhandlingarna.

Helge Nilsson hade parallellt ansvaret för ett annat stort pågående internationellt projekt det s k Baghdad-projektet. Meningen var redan då, under hösten 1981, att Helge Nilsson skulle bli chef för "purchasing request"-avdelningen för Agoyan om projektet förhandlades hem.

På inköpssidan skulle insatserna samordnas med Höyer-Ellefsen, där Stole Hansen utsågs till inköpsansvarig. Precis som vid andra upphandlingar skulle centrala maskinavdelningen med Leif Pettersson vara behjälplig vid upphandlingen av maskiner och utrustning.

För förnödenhetssidan var också representanter för centrala inköp underrättade. Någon aktivitet i syfte att diskutera inköparnas inbördes uppgifter och relationer skedde inte under hösten 1981.

ABVs och Höyers kontaktmönster inför förberedelserna för upphandlingen framgår av följande figur.



Figur 41: Sekvens IX. Förberedelser för upphandling inom ABV/Höyer

Under hösten 1981 kunde man identifiera tre inköpsställen inom konsortiet. Dessa representerade också parternas intressen i projektet. ABV i Göteborg och Höyer-Ellefsen representerade vardera 1/3 av projektet. ABV HK svarade som finansiär upp med 1/3. Några kontakter mellan inköpsställena togs inte under hösten 1981.

Ett tekniskt informations- och upphandlingsmöte planerades i januari

Meddelandet att konsortiet ABV-Höyer troligen skulle komma att få Agoyanprojektet ledde till en febril verksamhet inom Atlas Copco.

På Atlas Copco i Sverige planerades ett informations- och tekniskt upphandlingsmöte med anledning av projektet.

Ronald Ericsson och Larsgösta Almgren utsågs till ansvariga för hanteringen av projektet. Ronald Ericsson var med i egenskap av att vara den som byggt upp relationen med ABV och som hade kundansvaret. Larsgösta Almgren, som organisatoriskt tillhörde sektor Underjord med Bill Sundberg som chef, utsågs till ansvarig med anledning av att vara den som informellt ansvarade för de svenska entreprenadföretagens utlandsprojekt. Torbjörn Mandahl var formellt ansvarig för all utlandsförsäljning inom Atlas Copco SF.

Eftersom ABV var Atlas Copco SF:s kund kom ansvaret ytterst att ligga på entreprenadsektorn med Jan-Erik Daniels som chef.

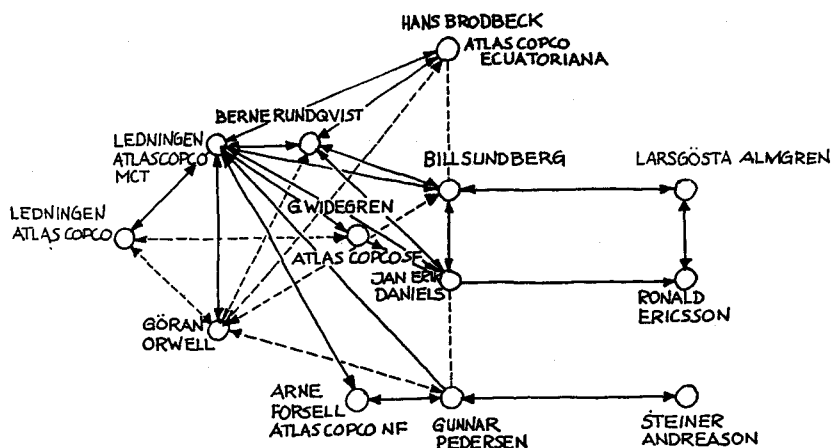
Gunnar Widegren, VD på Atlas Copco SF, och personer inom ledningen på MCT och moderbolaget hölls informerade. Samordnare av informationen och bevakningen på MCT var Berne Rundqvist. Kontakter togs med Hans Brodbeck på Atlas Copco Equatoriana och Gunnar Pedersen på Atlas Copco NF.

I december kontaktades Hans Brodbeck, sedan ett par månader utsedd till VD för Atlas Copco Equatoriana. Hans Brodbeck ombads komma över till Sverige i samband med det planerade teknikermötet i januari. Ett nytt projekt i Ecuador kunde för det ecuadorianska bolaget innebära

ett stort "lyft". Från Atlas Copcos sida argumenterade man för att ett lokalt bolag nära byggarbetsplatsen måste vara en styrka vad gäller service och tillgänglighet.

Kontakter togs också med Atlas Copco i Norge där Gunnar Pedersen var ansvarig. Dessa kontakter sköttes av Jan-Erik Daniels. Ett möte mellan Gunnar Pedersen och Jan-Erik Daniels planerades i januari. Från början var det meningen att Larsgösta Almgren eller Ronald Ericsson skulle åka. Båda var dock förhindrade.

Atlas Copcos interna kontaktnät såg i slutet av 1981 ut på följande sätt:



Figur 42: Atlas Copcos interna kontaktmönster inför upphandlingen.

I december beslutades att MCTs projektavdelning skulle revidera den projektbeskrivning, XUP 80-20, som såg ljuset första gången i början på 1980.

Den reviderade projektbeskrivningen skulle ligga till grund för informations- och teknikersamtalen i slutet på januari 1982.

Ett "letter of intent" tecknades mellan parterna i slutet av december 1981. Något kontrakt undertecknades dock inte. Det rådde stor förvirring inom konsortiet. Projektchef och övriga chefer skulle utses bland personer som redan var knutna till andra projekt. Det innebar att Atlas Copco inte hade några möjligheter att bearbeta personalen hos ABV före det planerade teknikmötet i januari. Att det var ABV som skulle leda projektet i Ecuador hade man en klar uppfattning om. Likaså att det var Atlas Copco SF som skulle leverera eventuell utrustning, något som senare, under den tekniska men framförallt under den kommersiella upphandlingsfasen, inte var lika självklart.

År 1982 börjar med högt tempo

I januari 1982 var det fortfarande osäkert om Agoyanprojektet skulle gå till konsortiet ABV-Höyer. Alla involverade arbetade dock på som om så var fallet.

Jan-Erik Daniels reste strax efter jul till Oslo för att träffa Gunnar Pedersen. Mötet syftade till att dra upp riktlinjerna för hur affären skulle koordineras inom Atlas Copco så att affären inte hamnade mellan flera stolar. Det uppstod en spänning mellan bolagen, där båda försäljningsbolagen gjorde gällande att det var de som skulle göra affären. Jan-Erik Daniels resa var dock inte enbart föranledd av Agoyan-affären. I Sverige ansåg flera personer i efterhand att man från både Atlas Copco i Norge och Sverige var helt överens om hur affären skulle skötas.

I Sverige kände man inte till mycket om det norska entreprenadföretaget Höyer-Ellefsen. Man räknade det inte som en direkt motpart utan menade att det norska Atlas Copco skulle upprätthålla kontakterna. Inköpen av maskiner och utrustning skulle ske genom ABVs centrala inköpsfunktion, där Leif Pettersson var chefsförhandlare. Inköpsansvaret för andra varor låg på ABV i Göteborg och den "purchasing-request"-avdelning som var under bildande med Helge Nilsson som chef. Några förbindelser med Göteborg fanns inte centralt på Atlas Copco.

Svenskarnas arbete var helt inriktat på ABVs maskinavdelning.

"Att jag åkte till Norge var enbart en fråga om tid. Någon annan, Ronald Ericsson eller Larsgösta Almgren, kunde lika gärna ha åkt. Syftet med mötet var att stämma av kundens önskemål för att inte Atlas skulle missa något i hanteringen. I Norge hade man den uppfattningen, mycket med stöd från Höyer, att båda företagen skulle göra uppköpen till projektet. Precis på samma sätt kände vi för ABV. Det fanns ingen anledning till oro. Väl hemma så gick vi igenom hanteringen. Jag tror till och med att jag skrev någon form av rapport. Det mesta sker normalt muntligt och högst informellt."

Jan-Erik Daniels

Gunnar Pedersen gav sin bild av förloppet:

"Vi bevakade projektet dåligt, eller snarare ingen trodde att projektet skulle gå till ABV-Höyer. De låg i slutskedet på en andra plats i anbudet och räknade inte själva med att få projektet. Plötsligt diskvalificerades det spanska företaget. Sedan gick allt mycket fort. Höyer vände sig till oss, ABV till Atlas Copco i Sverige. Det fanns ingen tid och egentligen inte heller någon anledning till oro. Jan-Erik Daniels och jag snackade igenom hur vi skulle hantera projektet om det gick av stapeln. Då litade vi på att kunden visste hur han ville ha det."

Gunnar Pedersen

Hanteringen kom att bli en stötesten där både köpare och säljare missade en hel del.

ABV hos Atlas Exportcenter i Nacka

I slutet av januari genomfördes ett informations- och tekniskt upphandlingsmöte i Atlas Copcos Exportcenter i Nacka.

Mötet utgjorde en viktig aktivitet i syfte att identifiera de tekniker på kundsidan som skulle komma att få betydelse för den fortsatta upphandlingen. Informationsmötet och den reviderade projektplanen utgjorde ett styrinstrument för Atlas Copco och ett startskott att inleda tekniska diskussioner som syftade till offertförfrågan.

Både mötet och projektplanen utgjorde viktiga aktiviteter i det föreskrivande ledet. Diskussionerna berörde olika lösningar/metoder för olika moment vid projektets genomförande.

Mötet samlade ett tjugotal tekniker från ABV. Lika många tekniker fanns representerade från Atlas Copco, företrädesvis från Atlas Copco MCT och Atlas Copco SF. Varken personal från Höyer eller Atlas Copco i Ecuador var närvarande.

"Eftersom ingen projektorganisation var klar, inget projekt var ju klart, hade vi svårt att välja ut rätt tekniker. Valet skedde helt från kundens sida. Vi kände inte till vilka som skulle komma. Utgångspunkt för informationen utgjorde den reviderade projektbeskrivningen. De diskussioner som följde var av rent teknisk inriktning."

Larsgösta Almgren

Den reviderade projektbeskrivningen hade strax innan mötet slutförts. Översynen motiverades av att nya förslag och alternativ hade tillkommit.

Först efter det att man var överens om bästa metod diskuterades olika utrustningsalternativ. Vilka tekniska informationsutbyten som skedde och mellan vilka personer har inte kunnat fastställas. Eftersom Atlas Copcos projektplan i grunden inte var ny kan man utgå från att man i stort sett var överens om metod och att de fortsatta diskussionerna inbegrep val av utrustning och utrustningsdetaljer på utvald typ av utrustning. En stor del av de tekniska diskussionerna som berörde val av utrustningsalternativ torde ha skett vid förfrågningar per telefon antingen tekniker-tekniker eller mellan centrala maskinavdelningens tekniker och produktioningenjörerna på Atlas Copco SF.

Revidering av projektförslag XUP 28/80

Den första revideringen gällde den s k tillloppstunneln där man föreslog en breddning för att effektivare kunna arrangera mötesplatser och därmed använda standardtruckar av märket Aveling-Barford.

För borrhningen föreslog man fortfarande Atlas Copcos Boomer H 125 och Häggglundslastaren 10 HR. I revideringen låg också förslag på i vilken ordning tillloppstunneln skulle drivas.

"Vidare föreslår vi att man först börjar med tillfartstunneln mot svallschaktet och att man driver en del av tillloppstunneln från denna ände samtidigt som man driver stigen i svallschaktet. (Även här är de små höjd- och breddmått på Häggghaulern till stor fördel.)

Reviderad projektbeskrivning,
Atlas Copco MCT, xup28/80

Även när det gällde kraftstationen och övriga arbeten föreslog man vissa revideringar:

"Vi föreslår att all utschaktning av kraftstationen sker via tillfartstunneln från nedströmssidan. För att komma upp till övre delen av maskinsalen och driva takorten i denna ändras lutningen på tillfartstunneln något så att vi kan komma in på lämplig nivå, (+1510) i nedre svallschaktet, gå med takorten genom detta för att sedan med en kort extra tunnel kunna komma upp till ca +1510 i maskinsalens södra ände och härifrån driva takorten, som då får en höjd av 6,8 m (mot tidigare 5,0 m). Där bergkvaliteten så fordrar drives en pilot-tunnel ett stycke i förväg enligt tidigare förslag.

I stället för tidigare föreslagna Boomer H 115 föreslår vi nu en Boomer H 125 även för dessa arbeten. Boomer H 125 har högre räckvidd och man får på detta sätt två olika riggar och bara en typ av hydraulisk bormaskin (COP 1038) ..."

Reviderad projektbeskrivning,
Atlas Copco MCT, xup 28/80

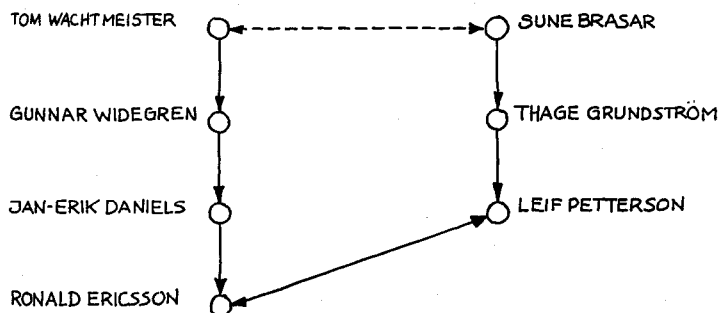
I projektplanen ingick ett antal reviderade ritningar över de tunnlar som skulle drivas etc samt en reviderad nollbasspecifikation över den Atlas Copco-utrustning som föreslogs.

Informations- och teknikupphandlingsmötet gav inga direkta reaktioner när det gällde val av leverantörer. Några priser diskuterades aldrig.

Affären görs upp på hög nivå

En händelse inträffade, som skulle komma att få betydelse för den kommersiella upphandlingsfasen.

Atlas Copcos VD, Tom Wachtmeister, träffade i början av 1982 Sune Brasar, VD för ABV. Mötet skedde enligt flera obekräftade källor i ett helt annat sammanhang än affären. Vissa riktlinjer för affären gjordes då upp, vilket ledde till vissa förvecklingar i ett senare skede av slutförhandlingarna.



Figur 43: Agoyan-affären diskuterades på flera nivåer.

Kontrakt tecknades preliminärt i mars

Den 12 februari meddelades, via ett internt meddelande från MCTs projektavdelning, att kontraktet för Agoyan-projektet skulle skrivas på i början av mars. I detta meddelande framgick också att diskussioner pågick kring två stycken Boomer H 170.

Kommersiella upphandlingsfasen

Den kommersiella upphandlingsfasen startade i slutet av februari 1982, en månad efter informationsmötet i januari, med att Leif Pettersson gjorde en offertförfrågan hos Atlas Copco SF på uppdrag av ABVs Göteborgskontor. Motsvarande förfrågan skedde samtidigt från Stole Hansen hos Höyer gentemot Gunnar Pedersen i Atlas Copco NF. Ansvariga på Atlas Copco SF var Ronald Ericsson och Larsgösta Almgren.

Offerten baserades på styckepreis. En av preciseringarna i förfrågan från kund var att två begagnade Boomer 170 skulle ingå. Dessa fanns tillgängliga i Oskarshamn. En resa arrangerades i mars för att låta William Lundin (ABV) och Horgen (Höyer) besiktiga utrustningarna. Dessa befanns vara enligt kundens önskemål men kunde inte frigöras för försäljning av orsaker som jag ej känner till.

Förvecklingar inom Atlas Copco - vem skulle göra affären?

Den första offerten utlöste vissa koordineringsproblem. Atlas Copco SF ställde krav på att få reda på vem som skulle göra affären. Inom Atlas Copco kunde tre parter identifieras som ville leverera hela eller delar av utrustningen. Inom ABV kunde man identifiera tre parter som ansåg sig vara berättigade till att sköta hela eller delar av upphandlingen till Agoyan-projektet. Detta ledde senare till att ett principbeslut fattades att ABVs inköpsavdelning med Leif Pettersson ytterst skulle ansvara för Agoyan-projektets inköp av utrustning.

Att bägge Atlasbolagen lämnade offerter på samma utrustning ledde till att en konflikt växte fram i början på mars. Vilket av bolagen skulle slutföra affären och vem var egentligen kund?

Från det svenska bolaget togs kontakt med Leif Pettersson. Larsgösta Almgren bedömde Leif Pettersson vara pro Atlas Copco men priserna måste sänkas betydligt. Beroende på relationen med Höyer måste Leif Pettersson få ett pris från Atlas Copco som han kunde "sälja" på Höyer. Larsgösta Almgren kunde i detta läge sluta sig till vilka som var konkurrenter.

"Tamrock och Strömnes var de konkurrenter som jag i första hand kunde sluta mig till var med och räknade."

Larsgösta Almgren

Finansieringen av utrustningen var helt avgörande. Konkurrenterna hade enligt de uppgifter som Larsgösta Almgren fått från Leif Pettersson en finansieringslösning som ledde tanken till en totalupphandling.

"Vi ställde krav på att i det fortsatta arbetet enbart ha en motpart. Enligt Leif skulle detta vara ABV. Detta framkom efter ett par dagar, antagligen efter samråd med ABV-ledningen. Från högre nivå på Atlas beslöts samtidigt att det var det svenska bolaget som skulle slutföra affären, till förtret för Gunnar Pedersen, som dock ansåg att 'det var bra att vi fick ordning på hanteringen'."

Larsgösta Almgren

På ABV var man delvis oförstående:

"Inledningsvis tryckte man hårt på fördelarna med att Atlas Copco var representerade i Ecuador. Det visade sig längre fram bestå av 'ett hus på landet'. Ett nystartat bolag som knappast hade några relationer att tala om, än mindre förfogade över resurser så att man skulle kunna backa upp ett projekt av Agoyans storlek. Dessutom fanns det ingen anledning att göra upp affären därifrån. I projektstarten satt vi i Sverige, inte i Ecuador.

Däremot var det en fördel under projektets gång. Senare började Atlas i Sverige och Norge diskutera vilket företag som skulle leverera, om det skulle bli en affär. Efter en del käbblande fattades senare tydligen ett beslut att det skulle vara Atlas Copco i Sverige som skulle svara för affären. Vi på ABV såg alltför tydligt att det inte var kunden som bestämde vem han skulle handla med. Kunden i detta sammanhang var ABV."

Leif Pettersson

Dessa riktlinjer, som från personalen på Atlas Copco i Sverige hela tiden upplevdes som rätlinjiga och raka beslut, skapade dock problem mellan parterna i konsortiet. När Höyer, som inte var nöjda med beslutet, bad om en ny offert vägrade Gunnar Pedersen göra detta med stöd från Atlas Copcos centrala beslut. Detta skapade ytterligare förvirring, eftersom Stole Hansen ansåg detta vara "förment" och delvis resonerade som Leif Pettersson, men såg Höyer som kunden.

Konflikterna som uppstått inom och mellan parterna gjorde att atmosfären försämrades och att man tappade tid. Offertarbetet försvårades av att de tekniska specifikationerna under mars ideligen reviderades och förändrades.

För de tekniska specifikationerna svarade personal från ABVs Göteborgskontor och Höyer-Ellefsen. Dessa relationer har inte kartlagts. Klart står dock att de ansvariga inköparna centralt på ABV endast haft ett begränsat inflytande över dessa förbindelser. Under mars månad var ett stort antal personer involverade från alla parter som ingen av de inblandade har kunnat beskriva i sin helhet.

En viss arbetsro utbreddes sig

Efter det att ett beslut fattades om vem som skulle göra affären och man tyckte sig ha rätt upp relationerna mellan konsortieparterna, utbreddes sig ett tillfälligt lugn.

I Sverige hade man inga tidigare erfarenheter av Höyer i Norge. Ramavtalet med ABV fanns det heller ingen anledning att falla tillbaka på, även om ABV som part i konsortiet hade ett visst intresse.

"Det var ett jättearbete för Larsgösta Almgren, som vid sidan av mig skulle sköta de direkta kundkontakterna. I Oslo fick Atlaspersonalen till uppgift att bearbeta Höyer. Samtidigt var vi intresserade av att få information om Höyers uppbyggnad och organisation. När det gällde de tekniska specifikationerna var det framförallt personal från Atlas i Göteborg och Norge som svarade för dessa. Av konsortiets parter var det framförallt ABVs Göteborgskontor och Höyer som svarade för den tekniska kompetensen.

Det var ett ganska splittrande arbete med många parter bestående av ett stort antal människor som sade sig ta i projektets namn. Den första utrustningen skulle lämnas i början på juni. De tekniska förhandlingarna och specifikationerna ändrades ideligen i mars. Vi hade inte kunnat göra någon skriftlig offert. Dessutom hade man inte bekräftat om affären var uppgjord."

Ronald Ericsson

Avtalet mellan ABV/Höyer och INECEL skrivs på

Den 2 april 1982 tecknade Odd Hansen för konsortiets räkning avtalet med INECEL. Agoyan-projektet hade i hård konkurrens med två spanska entreprenadföretag gått till konsortiet ABV-Höyer.

Anbudsgivningen och förhandlingen kring detta projekt hade då pågått i tre år. Avtalets tecknande utlöste ånyo en febril verksamhet och en

rad aktiviteter. Klockan hade börjat gå med dryga straffklausuler om konsortiet inte kunde färdigställa projektet i stipulerad tid.

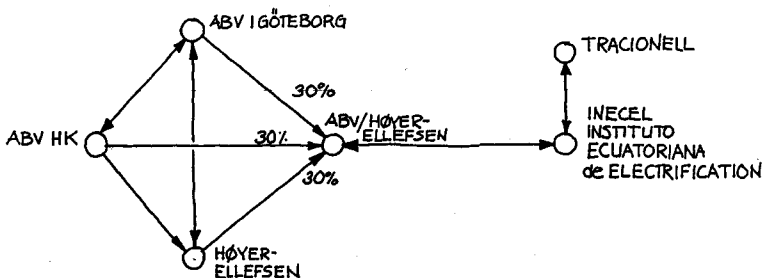
Projektet skulle vara igång i början på juni 1982. Det innebar att bli Atlas Copcos utrustning, om det skulle bli någon affär, skulle vara i Ecuador i början på juli och avgå med båt från Göteborg senast den 15 juni.

Den preliminära projektplan som utarbetats inom konsortiet, men som inte verkställets, plockades fram och skulle genomföras på ett par veckor.

En projektorganisation växte fram

Parallellt med Odd Hansens förhandling hade konsortiet successivt byggt upp en preliminär projektorganisation kring Agoyan, som kunde permanentas när man fick ordern. Tillsättandet av projektledare och nyckelbefattningar inom projektet var en fråga om förhandling mellan parterna. Skulle det vara en norrman eller en svensk? Konsortiet hade kort tid på sig att utveckla de gemensamma spelreglerna.

Projektorganisationen kunde, när den bildats, närmast liknas vid ett separat företag. Bildandet komplicerades ytterligare genom att det bestod av ett joint venture mellan två företag, där det ena företaget, ABV, bestod av flera självständiga och fristående distriktskontor. I det här fallet bestod konsortiet av tre parter, Höyer-Ellefsen, ABV i Göteborg och ABV HK. ABV HK skulle svara för de finansiella resurserna samt vissa administrativa resurser i form av t ex inköp.

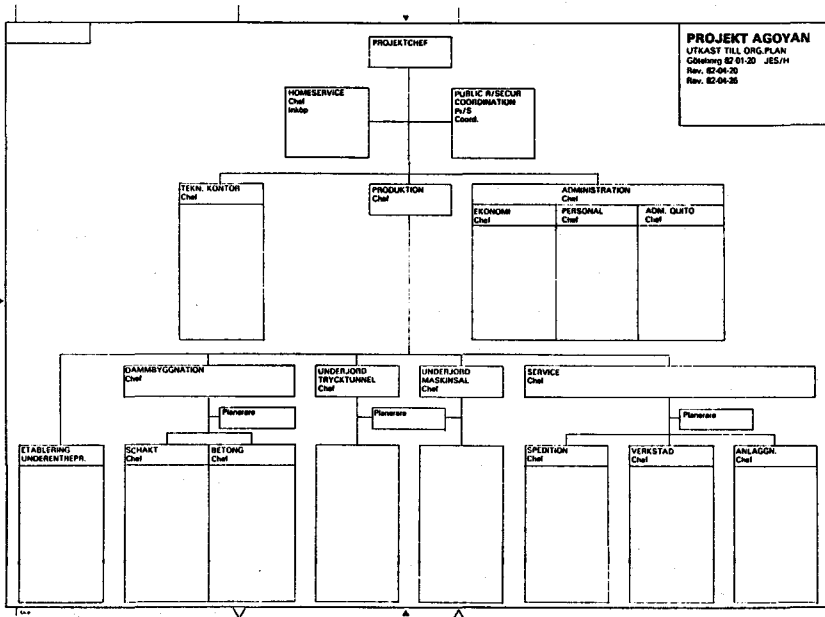


Figur 45: Tillsättande av en projektorganisation

Kompetens- och resursmässigt kompletterade parterna varandra. Höyer svarade för den tekniska kompetensen med lång erfarenhet från bergbrytning under jord. ABV i Göteborg hade stor kompetens från olika ovanjordsprojekt. Stockholmsdelen skulle ansvara för inköp, övriga administrativa uppgifter och kapitalanskaffning.

En informell projektledningsgrupp hade jobbat med att få igång en projektledning. Det var inte självklart att denna beredningsgrupp skulle permanentas i den slutliga projektledningsgruppen. Så fort en projektledning var tillsatt övergick ansvaret till denna.

Projektledningen tillsattes under våren. Följande utkast till projektorganisation är en reviderad projektplan som presenterades i början på april. Fortfarande nämndes inga namn för de olika befattningarna: (se figur)



Figur 46: Den flera gånger reviderade projektplanen.

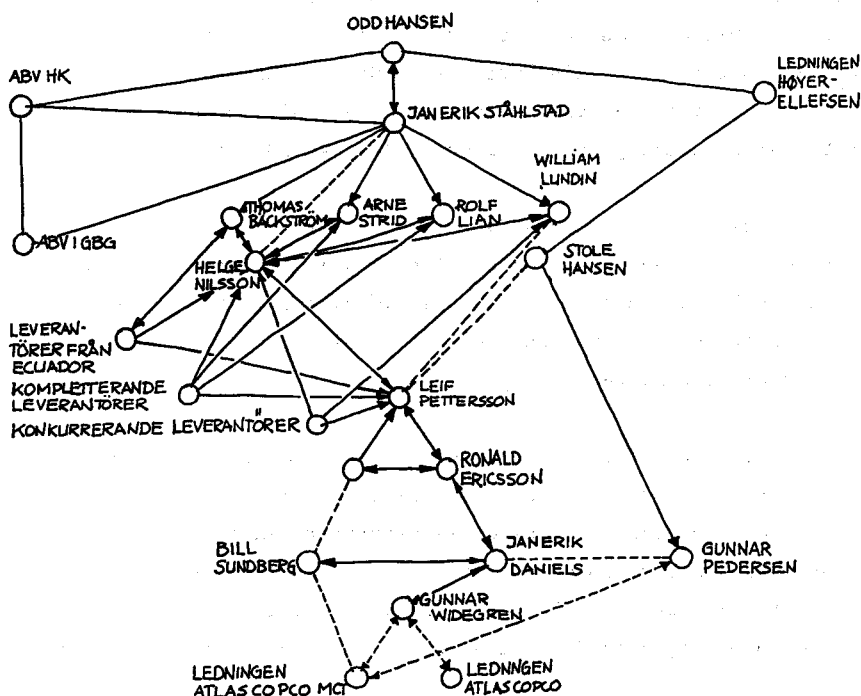
Som projektchef stod valet mellan svenskarna Thomas Bäckström och Jan-Erik Ståhlstad. Jan-Erik Ståhlstad valdes till projektchef med Thomas Bäckström som teknisk chef; Arne Strid utsågs till utrustningschef och Rolf Lian till produktionschef. William Lundin, en av Leif Petterssons män på ABV, utsågs till verkstadschef.

Tillsättningen skedde i flera fall mycket sent. De flesta var knutna till något annat pågående projekt. Totalt kom projektet att innehålla ett sextiototal skandinaver och ett trettiotal ecuadorianer. Skandinaverna tillsattes i första hand som chefer eller som specialister på olika tunnelutrustningar.

Huvuddelen av arbetskraften rekryterades från Ecuador. Råvaror, som t ex cement, levererades från tillverkare inom Ecuador. All övrig utrustning importerades från skilda leverantörer. På grund av det geografiska avståndet bedömde man anskaffning utifrån av viss utrustning vara alltför kostsam. Därför valde man istället att låta vissa lokala entreprenadföretag genomföra vissa berg- och tunneldrivningsarbeten.

Den andra offerten lämnades den 15 april

Den kommersiella upphandlingsfasen kan delas upp i två sekvenser, dels före, dels efter det att avtalet kring Agoyan-projektet undertecknats. I och med att projektledningen tillsattes uppstod en uppdragsgivare till ABV och Höyers inköbspersonal. Först då uppstod en kund. När den 2:a offerten lämnades den 15 april kunde följande nätverk identifieras:



Figur 47: Sekvens XII. Kommersiella upphandlingen II

Under upphandlingen skulle antalet förbindelser växa och innefatta ett 100-tal direkt eller indirekt relaterade förbindelser inom och mellan parterna och övriga leverantörer, konkurrenter m fl.

Efter den första offerten, som lämnades av både Atlas Copco SF och Atlas Copco NF den 2 mars och som i stort överensstämde men låg för högt, vidtog ett intensivt arbete med att trimma offerten.

I den första offerten skulle vissa delar levereras från Ecuador, bl a borrhåll och vissa kompressorer. Dessa visade sig fördyra offerten. En överenskommelse hade fattats att det var Atlas Copco SF som skulle lämna offert nummer två. Under detta arbete togs flera kontakter med Leif Pettersson på ABV. Dessa kontakter togs uteslutande på grund av de tidigare koordineringsproblemen.

"Tekniskt hade vi vid det första offerttillfället lämnat en fulländad offert. Det var bara priset som inte stämde. Vid det första offerttillfället då även Atlas i Norge lämnade en offert skedde upphandlingen inte enbart från Stockholm. Nästan varenda tekniker från konsortiet, både hos ABV i Stockholm och Göteborg samt tekniker från Höyer hade haft synpunkter. Vi hade lämnat en offert där helheten skulle bedömas. Vid den första offerten fanns det ingen som kunde bedöma helheten i paketet. Offerten blev ett fiasko. Vi lovade att gå hem och räkna om. Det var i denna situation vi samtidigt var tvungna att ställa krav på att konsortiet utsåg en motpart inför nästa förhandling, samtidigt som vi deklarerade att det var det svenska företaget som skulle sköta förhandlingen från vår sida."

Ronald Ericsson

För Atlas Copco var det viktigt att markera helheten i åtagandena, service, leveransberedskap, finansiering etc. Detta för att motivera ett något högre pris än konkurrenterna.

Den 15 april lämnades offert nummer två till ABV. I den andra offerten fanns enbart utrustning baserad på leverans från Atlas Copco SF. I den andra offerten utlovade Atlas Copco 5% bonus och en viss service som skulle vara kostnadsfri under vissa faser av projektets genomförande, i första hand vid tunneldrivningen. Trots detta låg man fortfarande fel. Efter bakslaget med offert nummer två kontaktade Larsgösta Almgren Leif Pettersson för informella och ingående diskussioner om det fortsatta offertarbetet. Offertarbetet hade redan skapat vissa relationsproblem.

"Som köpare uppfattade vi inte Atlas Copcos offerter som seriösa. Dom tar sig alltid friheten att tro att man alltid får gå hem och räkna om så fort offerten inte stämmer. Vi visste och Atlas Copco visste att offerten var för hög från början. När sedan offerten slungas tillbaka tvingas killarna på Atlas kila upp på en högre nivå. Det rör ofta till affären ytterligare. I det här fallet var bl a båda företagens VD:ar inkopplade. Plötsligt mitt i en process slungas det bollar från en högre nivå och kullkastar allt det vi byggt upp."

Leif Pettersson

Det innebar att det svenska bolagets ramar i offertarbetet snabbt minskade. Eftergifterna låg redan från början på gränsen till vad som kunde motiveras av säljbolaget. Det normala var att respektive produktbolag kontaktades för att se om ytterligare marginaler kunde utverkas. Både MCT och Atlas Air Power hade kontaktats i arbetet med att ta fram offert nummer två. Atlas Copcos interna arbete innebar att kunden uppfattade det som att Atlas Copco tog sig friheten att testa marknaden, något som man psykologiskt känt av när den första offerten lämnades.

På Atlas Copco visste man vilka konkurrenter som var med och räknade. Man visste också att de låg lägre i sina offerter, men inte med hur mycket.

"Vi låg helt enkelt så mycket för högt att det inte ens var någon idé att diskutera vidare vid den andra offerten. Skulle vi vara med var det bara att räkna om. Affären var så pass viktig i förhållande till våra fortsatta relationer med ABV, som vi nu hade arbetat med i ett par års tid utan att det egentligen blivit några volymer att tala om. Affären var också viktig i förhållande till våra konkurrenter.

Vi hade på ett tidigt stadium fått reda på vilka andra som var med och räknade. Den värsta konkurrenten var det finska Tampella som i princip kunde erbjuda en likvärdig utrustning rent tekniskt. Det amerikanska företaget Ingersoll-Rand var ett annat. Dessutom skulle det lilla svenska företaget Strömnes enligt uppgift vara med.

Strömnes hade specialiserat sig på anpassningar av tung borrarutrustning, ofta vidareutvecklad utrustning från Atlas. Vi hade dessutom fått reda på att den inköpsansvarige för Höyer, Stole Hansen, var delägare i Strömnes och slogs för att deras utrustning skulle köpas. Hela tiden fick vi höra att vi hade för höga priser jämfört med våra konkurrenter.

Oroande var att köparna dissekerade offerten och enbart relaterade priset till hårdvaran. Vår systemförsäljning, där vi tryckte på helheten och den mjukvara vi redan hade bjudit på och fortsatte att erbjuda, var svårt att få gehör för. Det var märkligt eftersom det var kunskanden och systemtanken som hade legat i grunden för resonemangen med ABV, bl a när vi tecknade avtalet både första gången och vid revideringen."

Ronald Ericsson

Atlas Copcos representanter upplevde stor skillnad mellan sitt "systemtänkande" och konkurrenternas sätt att enbart sälja hårdvara.

Tänkbara konkurrenter var Tamrock, Ingersoll Rand och Strömnes. I Strömnes skulle, enligt obekräftade uppgifter, Stole Hansen vara delägare. Efter bakslaget med offert nr 2 upplevde Larsgösta Almgren och Ronald Ericsson en viss besvikelse. Marginalerna var mycket små och man ansåg värdet av affären minska.

Man upplevde också en stor skillnad hos köparen vad gällde värderingen av skillnaderna mellan Atlas Copco och konkurrenterna.

ABV, som man haft ingående diskussioner med i samband med avtalen, ansåg man vara villig att betala och värdera för den know-how Atlas kunde erbjuda. Höyer däremot, ansåg man i detta läge av förhandlingen, enbart dissekerade offerten och produkten mot ett pris. En känsla som senare kom att förstärkas under slutförhandlingen menade man på Atlas Copco.

Kontakter togs med finanschefen på Atlas Copcos moderbolag

Efter den andra misslyckade offertgenomgången vidtog ett fortsatt intensivt arbete för att nitta kryphål i offerten. Klart stod dock att den tekniska kravspecifikationen överensstämde med Atlas offert.

"Hade vi inte kunnat erbjuda en så stor del av den tekniska kravspecifikationen hade vi troligen aldrig fått räkna på en ny offert. Våra grejor stämde med kundens önskemål men var för dyra. Det var inte lätt, marginalerna var små och vi visste att vi redan låg på gränsen för att det skulle finnas några realistiska chanser att räkna om."

Ronald Ericsson

Denna syn förstärktes av bl a Larsgösta Almgren:

"Det var inga små pengar som vi låg fel i offerten. Jag fick via Leif Pettersson reda på att vi låg flera miljoner fel."

Larsgösta Almgren

Storleken på affären för Atlas vidkommande hade förändrats under hand. Från början omslöt affären omkring 14 miljoner. Efter den första offerten hade affären krympt något. Dels på grund av att Atlas inte kunnat leverera vissa produkter, bl a dumperar och utrustning från Hägglunds i Örnsköldsvik, dels för att köparen delvis ändrat i kravspecifikationerna. Efter ändringarna i kravspecifikationerna bedömdes affären omsluta ca 10 miljoner, där Atlas Copco helst skulle kunna erbjuda ABV utrustningen för 8 miljoner.

I detta läge hade ett visst allvar spritt sig över situationen. Avtalet för projektet hade tecknats den 2 april. Det innebar att vissa utfästelser gjorts mot beställaren. Leveranserna skulle påbörjas i början på juni.

Finansieringen bedömdes av konsortiet som viktigare än priset.

Tidigare under hösten hade Larsgösta Almgren på Atlas Copco SF träffat Atlas Copcos finanschef på moderbolaget, Erik Forsberg. Tillsammans med Jan-Erik Daniels hade de gått en kurs kring finansiering som genomfördes internt. Tanken gick till Erik Forsberg.

"Vi tog kontakt med Erik Forsberg för att se om han hade några idéer kring hur ett projekt av Agoyan skulle kunna finansieras utöver de konventionella sätten. Han tog kontakt med SE-banken, som förmedlade kontakterna med den belgiska bank som har Atlas Air Power som kund. Dessa kunde finansiera en mycket stor del av de produkter som levererades från Belgien, dvs våra kompressorer. I detta läge svarade kompressorerna för ca hälften av offertsumman eller 5-6 miljoner."

Larsgösta Almgren

På detta sätt fortsatte man att arbeta hårt med att försöka trimma ned offerten med ett par miljoner.

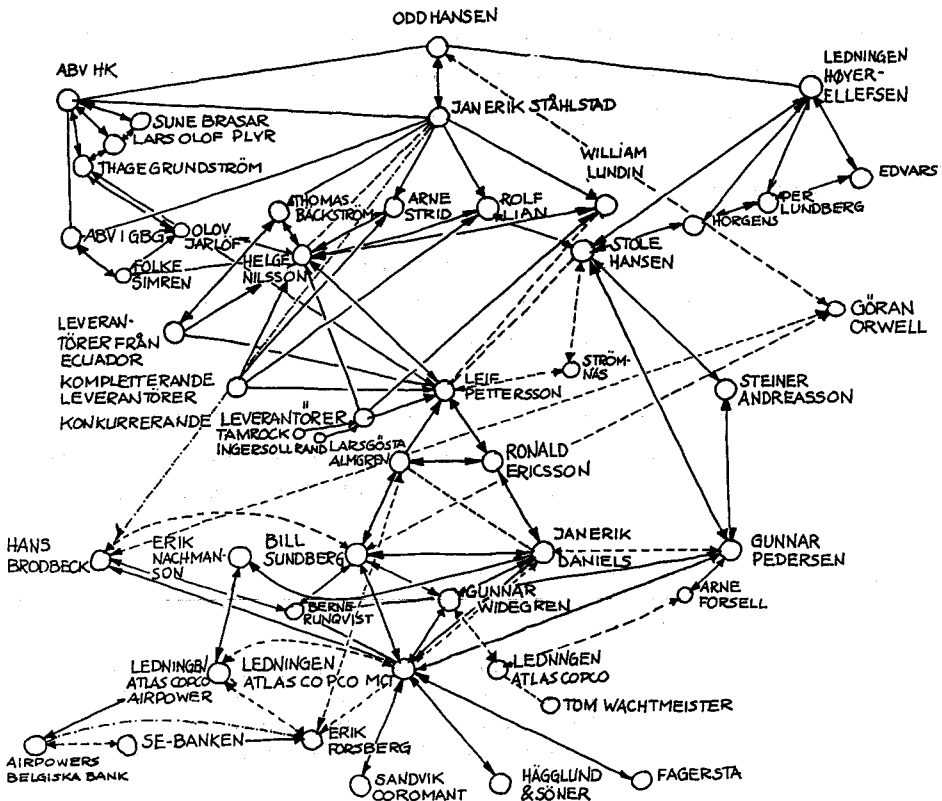
Efter den andra misslyckade offerten och sedan kontakter hade tagits med Erik Forsberg på Atlas moderbolag, ändrades plötsligt förutsättningarna i offerten.

"Affären var från början betydligt större när det gällde vissa typer av utrustningar. Det gällde bl a de transportabla kompressorerna. Plötsligt mitt under offertarbetet minskade man antalet kompressorer till hälften. Offerten kom att innefatta nio transportabla och två stationära kompressorer. Eftersom den belgiska banken baserade sina lån på att kompressorerna skulle levereras från Belgien minskade plötsligt förutsättningarna för finansieringen."

Larsgösta Almgren

Kontakterna med Erik Forsberg ledde till att Atlas Copco Airpowers belgiska bank kunde lämna exportkrediter på de kompressorer som ingick i offerten (1/3 av värdet på offerten).

Följande figur sammanfattar de direkta eller direkta förbindelser som har kunnat identifieras i den kommersiella upphandlingsfasen.



Figur 48: Förbindelsnätet innan slutförhandlingen.

Under perioden lämnades ytterligare bonus och fri service. Totalt låg dock Atlas Copco fortfarande fel. Detta visste man dock inte förrän efter förhandlingen.

Underhandskontakter med Leif Pettersson

Efter det att den andra offerten visade sig ligga fel tog Larsgösta Almgren flera underhandskontakter med Leif Pettersson. Nu var det inte längre fråga om samordningsproblem utan snarare hur man skulle syna in en offert som stämde så pass att man kunde sätta ut ett datum för slutförhandling.

"Kontakterna med Leif ledde slutligen till att vi enades om en totalupphandling. Finansieringen som utvecklades av moderbolaget understödde detta."

Larsgösta Almgren

Efter ytterligare kontakter och revidering av offerten gav Leif Pettersson klartecken till slutförhandling. Slutförhandlingen utsattes till den 13 maj på ABVs Göteborgskontor.

Slutförhandlingen

Larsgösta Almgren och Ronald Ericsson anlände till Göteborg den 13:e på morgonen och begav sig direkt till Atlas Copcos kontor för att invänta besked när man skulle träffas.

Förhandskontakterna med Leif Petterson på ABV, menade Larsgösta Almgren och Ronald Ericsson, gjorde att vi ansåg affären så gott som klar. Det var bara en formsak att åka till Göteborg menade man.

Förhandlingen var utsatt på förmiddagen den 13 maj hos ABV i Göteborg.

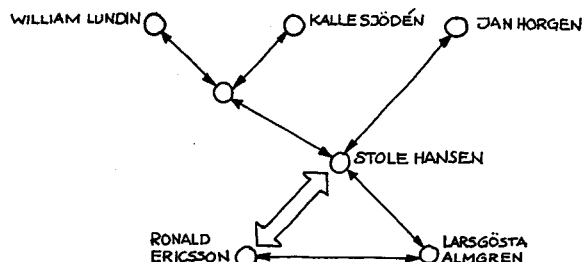
"Ronald hade, bedömde jag, en bra kontakt med Leif. Den hade byggts upp under ett par år. Visserligen hade vi haft en del trubbel under hand, i första hand med att vi tyckte konsortiet ABV-Höyer inte hade några spelregler.

Vi kom till Göteborg på morgonen den 13 maj och åkte direkt till Atlas Copcos kontor. Leif hade lovat att ringa så fort man var klar med vissa andra förhandlingar som dragit ut på tiden. Någon direkt hårdmangling var vi inte förberedda på. Vi såg mötet som en ren formsak. Leif hade lovat att ringa så fort man var klar. Det visade sig ta längre tid än någon kunnat ana.

Leif ringde 3-4 gånger under dagen och ursäktade sig. Det var uppenbart för oss att man inte var överens. Klockan fyra tågade vi in hos ABV. Vilken chock! Höyers representant tog kommandot. Vi hade trott att affären var så gott som klar!"

Larsgösta Almgren

Vid förhandlingen var följande närvarande:



Figur 49: Sekvens XIII. Slutförhandling

Med på förhandlingen var Leif Pettersson från ABV och hans medhjälpare, William Lundin och Kalle Sjöden. Från Höyer kom Stole Hansen och hans medhjälpare Horgens.

"Döm om min förvåning när flera okända ansikten var med i förhandlingen, samtidigt som representanterna för den tekniska sidan inte alls var med. Bl a saknades Bengt-Åke Sundin. Leif hade tidigare angett tonen och vi levde i föreställningen att affären var en ren formsak. Leif Pettersson sa inte flaskka. Det var Höyers representant, Stole Hansen, som tog kommandot från början till slut.

Varken jag eller Larsgösta var förberedda på detta. Tyvärr visste vi inte mycket om vår motpart Stole Hansen från Höyer. Vi drog vårt paket med den nya finansieringen och allt. De tekniska kravspecifikationerna hade vi tidigare varit överens om. Det kom som en andra chock. Man var uppenbarligen inte överens ens om de tekniska specifikationerna längre. De kompressorer, DT4E, som vi offererat gick på 380 volt och 50 Hz. Nu ville Höyers tekniske representant, Horgens, ha 400 volt och 60 Hz. Vår finansiering kullkastades.

Kvar av offerten var bara en mindre del. Även denna del fullkomligt dissekerades av Höyers representanter. Produkt mot pris, produkt mot pris etc. Larsgösta och jag försökte hålla oss till vårt systemtänkande och betona helheten. Vi hamnade i tekniska diskussioner till ingen nytta. Klockan sju på kvällen hade vi inte kommit någon vart."

Ronald Ericsson

Det stod efter genomgången, som knappt hunnit avslutas, klart för Atlas representanter att man fortfarande låg helt fel i offerten. Det totalupphandlingskoncept som accepterats av Leif dissekerades sönder. Offerten låg helt fel. Inte med 1 miljon utan flera.

Ronald Ericsson och Larsgösta Almgren uppfattade under flera tillfällen att Höyers representant ville bryta förhandlingen.

"Under förhandlingen ville Stole Hansen vid flera tillfällen bryta 'ni ligger fel, det är ingen idé att vi fortsätter'. Vi uppfattade det då som att S-H ville köpa Strömnes utrustning."

Larsgösta Almgren

Förhandlingen drog ut på tiden. Ronald Ericsson och Larsgösta Almgren argumenterade för sitt totalkoncept men tvingades senare byta strategi, efter att först ha ringt Jan-Erik Daniels. De fick beskedet att fortsätta och gå tillbaka för att förhandla sig till en ny tid morgonen därpå.

"Affären var helt enkelt olustig. Båda ansåg affären som körd. Innan vi kunde bryta ville vi dock få klartecken från Stockholm. Ronald ringde Jan-Erik Daniels som satt stand-by i Stockholm. Efter ett antal signaler inom Atlas fick vi beskedet att vi skulle försöka fortsätta förhandlingen. MCT hade utlovat ytterligare förhandlingsutrymme."

Larsgösta Almgren

När Roland Ericsson kom tillbaka från telefonen fick han be om ytterligare tid att räkna om offerten. Ett beslut fattades att förhandlingsparterna skulle ses morgonen därpå, den 14 maj kl 08.30.

Kvälls- och nattarbete

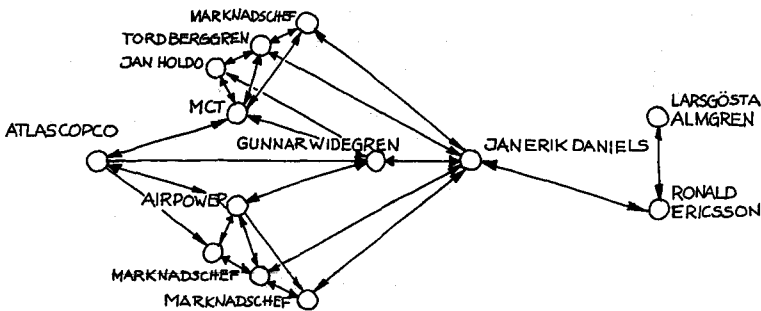
Förhandlingen bröts och Larsgösta Almgren och Ronald Ericsson begav sig till hotellet för att arbeta om offerten under natten. Under arbetet stod man i ständig kontakt med Jan-Erik Daniels i Stockholm.

"När Ronald Ericsson ringde på kvällen och ville bryta kände jag samma olust som Ronald och Larsgösta. Det innebar att det svenska bolagets marginaler var slut. Eftersom affären var av strategisk betydelse varskodde jag Gunnar Widegren, som i sin tur kontaktade ett antal personer på bl a moderbolaget och MCT. Självt ringde jag till de ansvariga marknadscheferna på MCT för att se vilka eventuella ytterligare förhandlingsutrymmen som kunde utverkas. Det blev en rak fråga: Våra pengar är slut kan ni ställa upp?

Efter ett tag kom Gunnar Widegren tillbaka och meddelade att förhandlingen skulle fortsätta. Affären var viktig. Jag arbetade hela kvällen och stod i ständig kontakt med killarna i Göteborg. För vissa produkter hade vi skapat ytterligare förhandlingsutrymme, för vissa saknade vi utrymme."

Jan-Erik Daniels

Ronald Ericsson och Larsgösta Almgrens omarbetning av offerten engagerade en rad människor på Atlas Copco.



Figur 50: Kontaktmönstret internt inom Atlas Copco under slutförhandlingen.

Vid dessa samtal kontaktade Gunnar Widegren bl a Jan Holdo, VD för MCT, Tord Berggren, marknadsdirektör på MCT, och flera personer i moderbolaget. Jan-Erik Daniels kontaktade berörda marknadschefer för de produkter som ingick i offerten. Under kvällen arbetade Ronald Ericsson och Larsgösta Almgren med den nya offerten:

"Vi arbetade fram ett nytt skelett med ledning av de eftergifter som successivt rapporterades från Stockholm under kvällen. Vi koncentrerade oss mer på priset än själva produkterna. Konceptet med systemtänkande och helhet kunde vi helt glömma. Skulle det bli en affär var vi tvungna att få ned slutsumman ordentligt. Vi hade skaffat oss ett antal stora blädderblockspapper, där vi med stora bokstäver skrev ned produkt, pris och prisreduktion för varje produkt. Det var med en beslutsamhet vi sent på natten gick och lade oss. Jag visste att de första fem minuterna skulle vara avgörande. Vi var tvungna att ta kommandot och gå ut stenhårt för att inte hamna i en massa detaljdiskussioner."

Ronald Ericsson

Morgonen den 14 maj kl 08.30

Dagen därpå, den 14 maj kl 08.30, träffades parterna ånyo på ABVs kontor i Göteborg. Ronald Ericsson tog omedelbart kommandot.

"Jag använde tavlan som fanns i rummet och gick systematiskt igenom hela den nya offerten från vårt underlag. Produkt, pris och prisreduktion. Det var ett högt tempo och ingen som avbröt mig. Prisreduktionen summerades och uppgick till 1,9 miljoner. Dessutom bjöd vi på en servicecontainer och en serviceman från Atlas under ett år. Det motsvarade ett värde av 700'. Dessutom presenterade vi ett återköpsavtal när det gällde reservdelarna. Det innebar att Atlas förpliktade sig att inom en viss tid köpa tillbaka viss utrustning till 60% av inköpsvärdet."

Ronald Ericsson

Stole Hansen fann sig ganska snart i situationen och gick till angrepp. Stämningen var aggressiv. Tiden började närma sig lunch.

Planet till Stockholm hade ombokats vid flera tillfällen. För andra gången ville Larsgösta och Ronald bryta förhandlingen.

"Efter min dragning ansåg man fortfarande att offerten låg för högt. Jag ville återigen bryta. Återigen fick jag slå en signal till Stockholm för att få bekräftat att vi kunde bryta. I Stockholm ville man att vi skulle fortsätta. Efter en kortare överläggning fick vi möjligheter att göra ytterligare reduktioner. Dessa utfördes så att vi i paketet lät ingå ytterligare utrustning och subventionerade servicen i offerten ytterligare. Servicesubventionen uppgick till ett värde av 350'. Dessutom lät vi ytterligare en servicecontainer ingå kostnadsfritt. Serviceavtalet gjordes ytterligare förmånligt."

Ronald Ericsson

Dessutom hade man vid prisreduktionen minskat beloppet med bonus på beloppet, motsvarande 800'. Dessutom laborerades med konsignationslager där en kredit lämnades efter en viss staffling.

Affären motsvarade i detta läge 10 miljoner oaktat vissa följdaaffärer. Vissa utrustningar hade tillkommit under hand.

"I detta läge bröt Leif Pettersson tystnaden och sa att affären var hemma. Plötsligt hade initiativet åter gått över till ABV från Stole Hansen och Horgens från Höyer."

Ronald Ericsson

Kl 12.45 skedde handslaget efter det att Leif Pettersson brutit och sagt ja! 13.30 gick flyget hem.

Affären följde 188:an

I avtalet låg tillämpliga delar av den s k "188:an", "General Conditions for the Supply of Plant and Machinery for export, United Nations Economic Consumer for Europe, Geneva, March 1953" med vissa tillägg. Leveransvillkor enligt ABM 75.

Vissa "amendments" gjordes i tillämpliga delar. I uppgörelsen låg att Larsgösta Almgren skulle bekräfta affären genom att sammanfatta uppgörelsen (1). Detta krav uttrycktes tydligt från Stole Hansens sida.

"Det blev den mest välskrivna affärsuppgörelse jag någonsin gjort."

Larsgösta Almgren

Det som inte följde "188:an" var bl a införandet av en förseningsklausul. Normalt uttas en förseningsavgift på 0,5-5% på värdet av försenad utrustning. I detta fall tvingades man acceptera 2% och max 10% per vecka räknat.

Leveransen skedde ej FOB (Free on board) utan FAS (Free alongside ship). Den första leveransen av utrustning skulle skeppas med fartyg från Göteborg i början av juni.

Leveranser, planering och genomförande

Nu återstod leveransen. Redan tidigare, i mars, hade leveranschefen Erik Bylin för sektor entreprenad hos Atlas Copco SF tillsammans med Ronald Ericsson gjort upp en preliminär leveransplan. I villkoren för affärsuppgörelsen låg att leverans av utrustningen skulle ske i början av juni. Viss utrustning som skulle sättas in senare i projektet skulle levereras löpande fram till början av juli. Leveranserna skulle ske i nära samarbete med det speditiönsföretag som ABV i Göteborg anlitate.

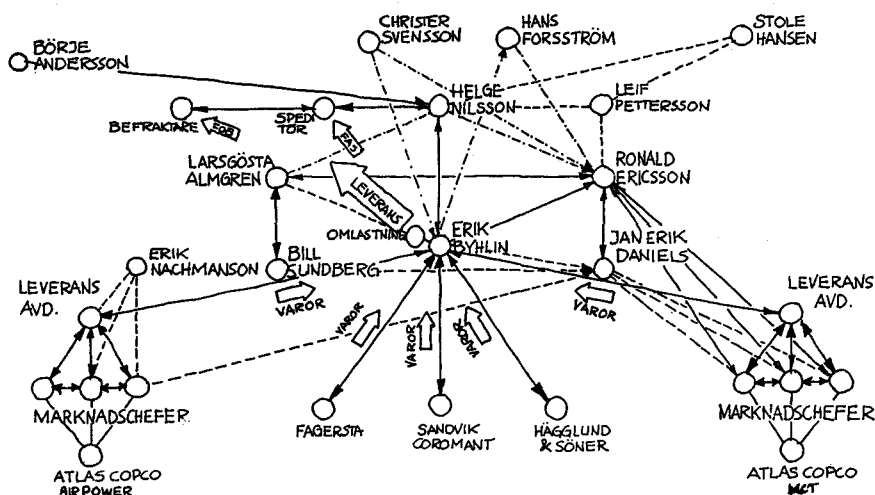
"Fagersta skulle förstås skicka direkt, det skulle gå smidigare menade man. Det funkar inte. Man måste ha kontroll på allt. Alla leveranser måste ske från Atlas, annars kan man inte ta ansvaret för vad som händer. De få gånger vi haft kontakt med Ecuador har man frågat efter Fagerstacontainrarna."

Ronald Ericsson

-
- (1) Följande punkter ingick i den sammanfattning över förhandlingen som utgjorde köpehandlingen: 1) Optionsavtal, 2) Prishöjningsklausul, 3) Reservdelar, 4) Återköpsavtal, 5) Service, 6) Igångsättning, 7) Betalningsvillkor, 8) Leveransvillkor.

Leveransberedskapen var god. Enligt avtalet skulle man samarbeta med ett speditorsföretag i Göteborg.

Leveransnätet mellan Atlas Copco och konsortiet mellan ABV och Höyer kan illustreras med följande figur.



Figur 51: Kontaktmönstret mellan Atlas Copco - ABV/Höyer i samband med leverans

Inom Atlas Copco SF ansvarade Erik Bylin som koordinator av leveranserna till kund. En upphandling till ett projekt av Agoyans storlek innebar att produkter skulle beställas och levereras från de två största produktdivisionerna MCT och Airpower. Varje produktdivision hade en egen leveransavdelning, vars "kund" utgjorde de egna säljbolagen. Den geografiska närheten till MCTs leveransavdelning betydde en hel del för att på så kort tid kunna leverera en så pass omfattande order.

Även internt handlade det om att ha goda och upparbetade förbindelser. Förutom de egna produktdivisionerna hade Atlas Copco försäljningsansvaret för andra leverantörers produkter, t ex Hägglund & Söner, Fagersta och Sandvik. Allt skulle sedan samlas och paketeras,

prickas av och distribueras till speditören för vidare befordran till Ecuador. Förutom att tiden var knapp och att leveranserna skulle innehålla många artiklar skiljde sig inte leveranserna från andra affärer. Undantaget var att leveranserna skulle ske enligt FAS, vilket innebar att utrustningen skulle ha ett emballage som tålde fartygsfrakt och leverans fritt vid fartygets sida.

Leveranserna i juni och juli skedde utan större missöden. Efter det att leveranserna skett till Ecuador minskade antalet involverade människor i det löpande utbytet. Förbindelserna övergick successivt från centrala maskininköp till purchasing-request-avdelningen i Göteborg. Agoyan-affären var fortfarande inte slutförd, den skulle komma att bestå fram till årsskiftet 1986/87, då projektet beräknades vara slutfört. Innan dess skulle ett antal "requests" göras av utrustningar och reservdelar från Atlas Copco.

"Home Service"-avdelningen

En "Home Service"-avdelning hade bildats redan innan Agoyan slutgiltigt gått till ABV. Helge Nilsson ansvarade för den svenska delen av Agoyanprojektets "Home Service"-avdelning, tillsammans med två inköpare och en speditör.

"En speciell inköpsorganisation bildades i Göteborg under våren 1982. Till chef för avdelningen utsågs jag. Mina erfarenheter från liknande befattningar hade jag fått i takt med ABVs internationalisering. Parallellt hade jag även ansvarat för ett mycket stort ABV-projekt i Bagdad som nu befinner sig i slutfasen. Min uppgift blev att sätta samman ett gäng som skulle bilda projektets "Purchasing Request"-avdelning eller en del av "Home Service"-avdelningen."

Helge Nilsson

Projektorganisationen bildades sent, i princip samtidigt med att anbudet accepterades den 2 april 1982. En informell projektorganisation hade funnits under en uppbyggnadsfas med Jan-Erik Ståhlstad och Odd Hansen i centrum. Samarbetet fungerade väl mellan dessa parter. Värre var det vid sammansättningen av projektorganisationen.

"Höyer med Stole Hansen ansåg i början att alla skulle vara med och snacka, trots att ett beslut fattades att Home Service-delen skulle förläggas till Göteborg. Höyerfolket agerade kraftigt i början, vilket komplicerade hanteringen. Innan ett anbud accepterats och en projektorganisation formellt bildats blir det alltid lite extra snurrigt. Inte minst med tanke på att vi hela tiden räknar på flera projekt (ofta arbetar man med ett tiotal projekt), som man inte vet om de kommer att gå igenom."

Helge Nilsson

I sökandet efter nya projekt låg ABVs konkurrenskraft bl a i att snabbt komma igång med nya projekt. Det innebar att företagets möjligheter att starta nya projekt begränsades av framförallt personella resurser. Organisationen orkade bara med en viss omfattning av nya projekt. Skulle, mot förmodan, flera projekt slå in samtidigt skulle detta leda till kaos. Det ställde därför stora krav på en flexibel organisation men också att de personer som arbetade med anbudsgivningen var medvetna om ABVs samlade resurser. Utlandsavdelningen på ABV-HK hade den samordnande rollen för de internationella projekten.

"I vissa fall har bl a inköpsdelen här på ABV varit överbelastad. Samtidigt tillhör det vårt jobb att arbeta under pressade förhållanden. Men man har inte tid med några interna konflikter mellan sponсорparterna som i Agoyanfallet. Spelreglerna klargjordes på ett tidigt stadium. Göteborg skulle ansvara för inköpen med assistans från centrala maskinavdelningen i Stockholm och teknisk assistans från Höyer. Att ABV ägde 1/3 av Höyer hade i detta avseende ingen som helst betydelse."

Helge Nilsson

De ledande befattningarna inom projektledningen kom att tillsättas av personer från ABV. Så även för planeringschefen på "seiten":

"En viktig person är planeringschefen på 'seiten'. Så fort projektet är etablerat sker all planering lokalt. Från början var vi ute efter att anställa en lokal planeringschef. Ganska snart insåg vi dock att betydelsen av kommunikationen med Sverige var viktig. Den person som först utsågs insjuknade, varför en av mina killar, Börje Andersson, utsågs till lokal planeringschef.

I början skedde en stor del av detta arbete i Göteborg. Ingen personal utöver förtruppen åkte ned till Ecuador förrän i augusti 1982. Jag själv var också nere i Ecuador vid två tillfällen, september och oktober 1982, för att snacka ihop oss om 'rutinerna'."

Helge Nilsson

Centrala maskinavdelningen - en resurs vid stora projekt

Sedan 1978, då den centrala maskinavdelningen inrättades med Leif Pettersson som chef, hade denna avdelning varit distrikten behjälplig vid investeringar i maskiner och utrustning. Denna resurs kom också att spela en stor roll vid stora projekt som t ex Agoyan.

"Det är en oskriven lag att alla investeringar skall ske av centrala maskinavdelningen. Avgörande för om det skall räknas som investering är inte enbart värdet utan maskinens eller utrustningens livslängd. Ett riktvärde är omkring 1000 kr."

Helge Nilsson

Syftet bakom centrala maskinavdelningen var att samordna ABVs totala maskinanskaffning. ABV hade, med hjälp av dator, lagt upp ett register över all utrustning som ABV totalt förfogade över och var utrustningen utnyttjades för tillfället. Inköpt utrustning belastade respektive projekt med kalkylmässiga avskrivningar. Inom ett projekt arbetade man med avskrivningar som innebar att utrustningen var fullt avskriven när projektet var klart.

I centrala maskinavdelningens uppgift låg också att göra uppföljningar kring inköpt utrustning, faktiska servicekostnader och reservdelar.

"En fördel är att maskinavdelningen verkligen upprätthåller kontakter med maskinleverantörerna, priser och kvalitet. Givetvis har fortfarande användarna ett stort inflytande på val av utrustning."

Helge Nilsson

Dessutom förekom ett visst inflytande från "purchasing request"-organisationen vid val av utrustning och inte minst från den lokale planeringschefen som kan specificera utrustningen från början.

"Purchasing request"-rutinerna

Agoyan-projektets "home service"-avdelning i Sverige fick en central betydelse.

Avdelningens uppgifter kunde variera från inköp av gummistövlar, tre backar svensk pilsner till upphandling av en ny borrhög från Atlas Copco. En stor del av tiden åtgick för att göra snabba jobb, t ex inköp av reservdelar till utrustning som var nödvändig för produktionen i Ecuador. Eftersom det rådde totalt importförbud i Ecuador, samtidigt som landet saknade egen tillverkning, innebar det att en stor del av inköpen sköttes i Sverige. Importförbudet innebar en speciell hantering, eftersom varenda "pryttel" som togs in i landet skulle ha importlicens och deklarerats i tullen.

"Eftersom det i Ecuador råder totalt importförbud i syfte att få ned inflation och förbättra bytesbalansen, samtidigt som man inte har någon egen produktion, har det i Agoyanfallet kommit att handla om många inköp löpande i Sverige.

Via en lokal underentreprenör som engagerats i projektet, RF Thies, har dock en del av inköpen, framförallt råmaterial, skett i Ecuador."

Helge Nilsson

Leveransresurserna var något som ABV i Göteborg betonade starkt:

"Vi har som policy att själva ansvara för frakten, därför har vi också en stor utrustningsterminal. Självklart anlitar vi också speditörer utanför huset. Leveranserna från leverantörerna sker därför utan nästan några som helst undantag FOB."

Helge Nilsson

Ett speciellt kurirsystem utvecklades under hand, där personal på väg från och till Ecuador fick ta med sig reservdelar och post, bl a inköpsorder för projektet. Oftast reste en eller ett par anställda varje vecka till Sverige respektive Ecuador.

Till avdelningen sorterade också en sekreterare. Avdelningen, som ingick i Agoyanprojektet, kunde sägas utgöra projektets brevlåda i Sverige.

Avdelningen arbetade inte enbart med Agoyan-projektet. Helge Nilsson delade inledningsvis sin arbetstid med Bagdadprojektet. Detta projekt var dock i slutskedet.

I Agoyan-projektet skedde leveranserna antingen med båt till Guyaquil eller med flyg till Quito.

"Leveransvillkoren sker efter standardvillkor: Oftast efter 188:an. Villkoren har dock en tendens att bli hårdare mot leverantören i takt med att beställarens krav blir hårdare mot oss. Avtalen och framförallt undantagen från standardavtalen blir allt vanligare, återköpsklausuler, leverans- och befraktningsvillkor, skeppningsvillkor, garantivillkor m m. Erfarenheten visar att man inte kan lita på att leverantören sköter transporten. Därför har vi som policy att själva, med få undantag, svara för transport."

Helge Nilsson

Det senare innebar att leverantören ansvarade fram till terminal. Ett undantag var bl a Atlas Copco vid leveransen av viss utrustning i samband med Agoyan, som skedde FAS, vilket är mycket ovanligt och innebar att man även ansvarade för emballage och ombordlastning.

"Requesten" bekräftas via telex och post. I den senare innehöll requesten ofta utförligare skeppningsorder, beräknad ankomsttid etc.

Parallellt skedde ett intensivt arbete med att erhålla importlicenser för beställda varor.

Importlicens i Ecuador

Importlicens måste ansökas för allt som tas in i landet.

"Tidigare mutade vi tullarna. Men det har blivit lite för mycket trassel med myndigheterna under senare tid. Så idag måste alla varor som skall in i Ecuador behandlas korrekt."

Helge Nilsson

Först när en "purchasing request" bekräftats från ABV i Göteborg med skeppningsdatum, priser, angiven leverantör etc, lämnades "requesten" till Odd Hansen som i egenskap av area manager hade ett mindre kontor bestående av honom själv, en jur doktor och 15 ecuadorianer, vars enda uppgift var att besöka myndigheter i syfte att söka bl a importlicenser.

"I Quito skrivs ett nytt formulär ut som skall skrivas på av projektchefen Jan-Erik Ståhlstad. Sedan skall "blanketten" skrivas på av en chefskontrollant hos beställare, i detta fall INECEL. På INECEL måste man motivera och kontrollera att den beställda delen är motiverad för att färdigställa projektet och att den inte går att erhålla i Ecuador, något som redan kontrollerats med vår underentreprenör RF Thies, som hanterar en större del av de inhemska upphandlingarna.

Efter detta skall chefen för INECEL skriva på. Från INECEL skall dokumentet sedan tas till industriministeriet för godkännande. Om det beställda materialet innehåller t ex sprängämnen eller i övrigt har en koppling till försvaret skall också försvarsministeriet utreda och godkänna ärendet. Från försvarsministeriet skall det till finansministeriet för kontroll och godkännande. I bästa fall rör det sig om ett tiotal instanser och en behandlingstid av 3-4 veckor."

Helge Nilsson

Det innebär att tiden från avsänd "request" till det att en bekräftelse från Sverige erhöles utgjorde en kritisk tidsperiod. Innan bekräftelsen skedde kunde man inte påbörja importlicensieringen. Det var också viktigt att bekräftelsen var korrekt. Det gällde t ex att leverantören inte tog upp restnoteringar i följesedeln utan direkt vid beställning angav om en viss produkt inte fanns i lager.

"Det har hänt ett par gånger bl a med Atlas att man bekräftat en reservdelsorder som senare vid leverans har innehållit restnoteringar. När det framgår att dessa inte är med vid leverans men ingår i importlicensen är det helt kört att få in felande delar senare. 'Dom har ni ju redan tagit in'."

Helge Nilsson

På väg in i landet kontrollerades och deklarerades leveranserna vid fyra tillfällen. Ville man att det skulle gå fortare måste man "köpa sig fri" vid lika många tillfällen. Var det något som var "fel" var man tillbaka till utgångsläget. Varan fanns i Ecuador men kunde inte lösas ut.

Leveransrutinerna till Ecuador

Som redan tidigare beskrivits (se figur 52 sid 232) skedde befördran av varor och information med antingen flyg eller båt. Postgången kunde ske dels genom egna medarbetare som kurirer, dels genom Lufthansas försorg. Den dagliga kommunikationen skedde via telex. ABV eftersträvade transport med båt, vilket var det enda sättet för skrymmande gods. Utrymme var löpande bokat ombord via speditiönsföretaget. ABV utnyttjade även ett speciellt kurirföretag, DHL, som åtog sig tjänsten att personligen vidarebefordra post och i undantagsfall även paket/utrustning.

En viktig del i leveransen var att få skeppningsfakturan från Sverige i tid, så att mottagandet av leveranserna i Ecuador gick smärtfritt.

Investering i myndighetsrelationer

Agoyan-projektet var det första projektet för ABV i Ecuador. Det innebar att relationerna med myndigheterna måste utvecklas under hand. En grupp reste dit enbart i syfte att utveckla och lära sig myndighetsstrukturen. Odd Hansens tidigare upparbetade förbindelser utnyttjades i detta avseende. De första medarbetarna från Sverige anlände i augusti. Helge Nilsson tillbringade 3-4 veckor i början av september 1982 för att bygga upp rutinerna för Home Service-delen.

"Från början kunde vi inte mycket, utan det är först nu i en senare del av projektet vi lärt oss att effektivt kunna hantera myndighetsrelationerna. Bl a var vi för en tid sedan utsatta för höga böter pga att vi tog in varor illegalt via våra kurirer. Idag har vi därför tvingats anpassa oss till gällande regler, vilket

ställer högre krav på våra leverantörers förmåga att göra fullständiga och korrekta leveranser. Skärpta regler i Ecuador leder till mer skärpta regler mot leverantörerna och ställer ökade krav på Home Service-avdelningen i Sverige."

Helge Nilsson

Uppsummeringsmöte av upphandlingen i maj

I slutet av maj träffades Leif Pettersson och Stole Hansen för att diskutera erfarenheterna från upphandlingen:

"Jag har haft flera uppföljningsmöten med de inköpsansvariga där bl a Stole Hansen varit med och gett sin uppfattning om Agoyan-affären. Det har inte varit smärtfritt, men jag tror att man inte kan räkna med annat när två stora organisationer med eget tyckande skall gå samman snabbt i ett gemensamt projekt. Det är samtidigt angelägna och möjlighetsorienterade problem. Med rätt människor så kan man lära sig att bli bättre både på Höyer och på ABV.

Tyvärr fick Höyer i Agoyan-affären allt mindre att säga till om. Samtidigt skall man inte glömma att ABV är delägare i Höyer medan Höyer inte är delägare i ABV. Något skall man väl ha för det också."

Leif Pettersson

Ett annat problem som man på inköpssidan observerade var den korta tiden som gavs för att genomföra upphandlingen. Ett letter of intent tecknades i december 1981. Först i april 1982 tecknades det slutliga avtalet mellan "Consortia Escandinavia Agoyan Ecuador" och INECEL, Instituto Ecuatoriano de Electrification. Det gav inköpsgruppen mindre än 3 månader att upphandla utrustning och material för över 100 miljoner kr. I detta läge utvecklade man inte tillräckliga "spelregler" mellan parterna, vilket minskade möjligheten till samordning och skapade i vissa situationer en del problem. Framtida modeller för inköpsrutinerna diskuterades bl a vid detta möte i maj.

"Det är viktigt att man diskuterar gemensamma erfarenheter medan de är aktuella. En affär av typen Agoyan får inte ses kortsiktigt utan i syfte att på lång sikt få möjligheter att verka i flera projekt. I ett nästkommande projekt är det min uppfattning att man skall låta Höyer-Ellefsen vara den part som har ett större inflytande i inköpsfunktionen. Gör man inte det finns det en risk att man urholkar Höyers inköpserfarenhet och att ABV kommer att dominera även i den fortsatta verksamheten. På sikt kan en lösning där ABV och Höyer alternerar som inköpsansvarig mellan projekten vara en lösning."

Leif Pettersson

En viss betydelse hade troligen det faktum att det var ABVs Göteborgskontor som ansvarade för spedition och vidarebefordran.

Samordningen och informationsöverföringen mellan parterna, både vad gällde inom ABV-kontoren och mellan ABV-kontoren och Höyer-Ellefsen ansågs i Agoyan-affären vara dålig. En sak var Leif Pettersson och Stole Hansen överens om och det var att den korta tiden menligt skadade upphandlingen.

Atlas Ecuatoriana expanderar

Under våren 1982 när ännu offertförfrågningar skedde och förhandlingen fortfarande inte var avslutad avsåg Hans Brodbeck på Atlas Copco Ecuatoriana att anställa en serviceman som skulle arbeta i nära kontakt med projektet.

Det ecuadorianska bolaget ansågs från början vara en styrka för kunden. I Sverige använde man representationen i Ecuador som ett starkt argument:

"Hans Brodbeck var med vid vårt första möte med ABV och Höyer i januari 1982. Hans bistod med kunskap kring de lokala förhållandena. Hur utbyggt elnätet är, kommunikationer och andra praktiska och jordnära ting som kan få fruktansvärt stor betydelse när man börjar skicka folk till platsen och startar upp ett nytt projekt."

Larsgösta Almgren

På Atlas ansåg man möjligheten att dra på dotterbolagsnätet som en styrka. Denna uppfattning delades inte av köparna i alla avseenden:

"Inledningsvis tryckte man hårt på fördelarna med att Atlas fanns representerade på platsen. Det visade sig att Atlasbolaget bestod av 'ett litet hus på landet'. Ett nystartat dotterbolag som inte hunnit bygga upp de nödvändiga relationerna i Ecuador som man i Sverige påstod redan fanns. Att göra affärer där kring grundutrustningen fanns det ingen anledning till, däremot att bistå oss under projektets gång med den service som utlovats såg vi som en fördel."

Leif Pettersson

I avtalet framgick att man skulle bistå med en serviceman. Från början var det meningen att denna serviceman skulle anställas i Ecuador och användas i framtida projekt. Det anställdes också en serviceman som dock vägrade att vara på byggsplatsen i den utsträckning som krävdes. I början av juni skickade därför Atlas Copco en instruktör och serviceman, Lasse Levin, till Ecuador. Expansionen i Atlas Copco Ecuadoriana kom delvis av sig.

"Från början var det meningen att viss borrhutrustning skulle levereras från det ecuadorianska bolaget. Hela affären visade sig vara lönsammare att ta från ett ställe. Redan efter ett par månader hade vissa följdafärer kommit Atlasbolaget till del, dessutom skulle en viss provision för visat intresse i affären utbetalas till det ecuadorianska Atlasbolaget."

Larsgösta Almgren

På grund av förseningar kom inte den utlovade servicemannen och instruktören i väg till Ecuador förrän i augusti. Instruktören, Lasse Levin, skulle vara tillbaka i början av december 1982. Torbjörn Lindberg var under uppstartningsperioden serviceman men insjuknade ganska snart i gula febern.

Servicemännen och instruktörerna rekryterades bland bormästarna, men kunde sällan skickas omgående. Vissa språkfärdigheter, uppföljningskurser etc måste genomgå, dessutom skulle medicinska undersökningar göras.

Med båt på Östersjön

I augusti bjöd Atlas Copco Leif Pettersson och Håkan Evengård på ABV på en utflykt i Stockholms skärgård. Som fortskaffningsmedel använde man Larsgöstas motorbåt. Med på utflykten var även Ronald Ericsson och Bill Sundberg från Atlas Copco SF. Målet ställdes till Stockholms ytterskärgård. Resan innebar att man för första gången kunde tala om affären under informella former. Sent på kvällen anlände man till Karl-Johanslussen där man lämnade båten och styrde stegen till Gröna Lund, där en femkamp avgjordes innan man skildes på natten.

Larsgösta Almgren till Ecuador och Peru i september

I mitten av september reste Larsgösta Almgren till Ecuador och besökte platsen för Agoyanprojektet. Med på resan var även representanter från Atlas Copco MCT. Resan var sedan en längre tid planerad och innefattade även ett besök i Peru där Skanska planerade ett vattenkraftprojekt.

Resan var i första hand en uppföljning av Agoyan-affären. Viss levererad utrustning måste startas upp av Atlas Copco vilket var en av Larsgöstas Almgrens uppgifter. Detta för att vissa garantiåtaganden skulle gälla.

Under uppstartningsperioden hade Atlas haft två personer på plats. Dels Lasse Levin som instruktör och serviceman under den tid Torbjörn Lindberg varit sjuk i gula febern, dels också Hans Brodbeck som vid regelbundna tillfällen hade besökt den skandinaviska campen. Av flera telex framgick att Hans Brodbeck under hand fått göra en del följdaffärer, framförallt i reservdelar och borrarstål.

Besöket i Ecuador varade i tre dagar, där bl a Larsgösta Almgren samtalade med Odd Hansen, som redan var i full gång med nya projekt.

"Gör man investeringar i projekt av typen Agoyan måste man se detta i ett längre perspektiv. Nya projekt måste till där man kan använda bl a den inköpta utrustningen."

Larsgösta Almgren

Andra som Larsgösta Almgren träffade var Jan-Erik Ståhlstad, Strömbäck och William Lundin m fl.

Flyktigt träffade Larsgösta i stort sett samtliga 60 skandinaver som var verksamma i projektet. Syftet var att stämna av att inte fel utrustningar levererats, att erhålla nya erfarenheter kring lämpligheten av viss utrustning för vissa förhållanden. Kort sagt, testa kundens syn på om den föreslagna och levererade utrustningen överensstämde med de problem som skulle lösas. På detta sätt återfördes erfarenheter till kommande projekt.

"Förutom att en container var på vift och att en viss utrustning kom med på en senare båt hade Atlas inte missat någonting vid leveranserna. Stämningen var god och man hoppades redan då på flera projekt: Det tar dock alltid längre tid att akklimatisera sig än vad man kan föreställa sig. Torbjörn Lindberg, vår serviceman, hade bl a insjuknat i gula febern vid två tillfällen. Men det viktigaste med resan var nog att få träffa teknikerna, de som använder utrustningen. Eftersom den personal som skulle ingå i projektet inte var klar under upphandlingen i Sverige, var det viktigt för mig att även på denna nivå, om inte bygga upp, så i alla fall checka förtroendet till Atlas."

Larsgösta Almgren

Den verksamhet som Larsgösta Almgren bedrev i Ecuador kunde hänföras till eftermarknadsverksamheten. Det var ofta en kombination av kontroll och uppföljning, diskussioner om följdaffärer men framförallt underhåll av de personliga förbindelserna. Eftersom avståndet var stort till Sverige gällde det för Larsgösta Almgren att inte tappa kontakten med användarna. Dessa utgjorde ofta initiativtagare till nya inköp av kompletterande utrustning. Följdaffärerna var viktiga att få reda på.

"Redan tre månader efter projektstarten hade Atlas erhållit följdaffärer på motsvarande fem miljoner kronor. Följdaffärer kalkylerar man med redan i offertarbetet, därför är det först när man fått dessa affärer som man kan uttala sig om affären varit bra eller dålig. Det innebär att en affär som från början ser ut som rena välgörenheten i själva verket är en investering i framtida affärer. En förutsättning är att man är där när frågan ställs."

Larsgösta Almgren

Vid Larsgösta Almgrens besök i Ecuador diskuterades även ytterligare utrustning:

"Ett amerikanskt företag, Continental Drilling Inc, hade fått uppdraget att genomföra vissa injekteringsborrhningar i dammen. Att lägga ut vissa jobb på underentreprenörer, lokala eller internationella specialister blir allt vanligare. Arbetet behöver i sig inte vara tekniskt avancerat men kräver en viss typ av utrustning som kan ha ett begränsat användningsområde. I stället för att köpa in egen utrustning kan det därför vara billigare att anlita en underentreprenör.

För oss på Atlas är det självklart lika viktigt att få leverera utrustningen till underentreprenören. Eftersom det idag finns ett antal olika former av underentreprenadförhållanden, bl a beroende på vem som står för utrustningen, kan det vara svårt att avgöra vem man skall sälja utrustningen till."

Larsgösta Almgren

I det här fallet diskuterade man tre olika alternativ; helentreprenad, dvs det kontrakterade företaget Continental Drilling Inc svarade för hela arbetet inklusive utrustning och personal. I detta fall skulle Atlas Copcos utrustning kunna vara aktuell.

I det andra alternativet talade man om halventreprenad där beställaren, i detta fall konsortiet ABV-Höyer, skulle svara för utrustningen och Continental Drilling Inc för utförandet. I detta fall var konsortiet intresserade av en "Rock"-utrustning till ett värde av 600.000. Som följdaffär skulle borrhstål för ett "par hundra tusen" vara aktuellt.

I det tredje alternativet skulle konsortiet utföra jobbet själva och hyra utrustningen.

När Larsgösta Almgren var i Ecuador hade man påannonserat en inköpsbegäran, men någon "purchasing order" hade ännu inte skickats till Home Service-avdelningen i Sverige.

Även i en affär av den här typen återfanns troligen konkurrens, inte bara mellan olika utrustningsföretag utan också mellan olika bolag inom Atlas Copco. Hans Brodbeck hade som VD i Atlas Copco Ecuatoriana inte fått tillbaka i "affärer" motsvarande den nedlagda ansträngningen. Det var i den här typen av affärer han kunde bygga upp förbindelser med personalen direkt på "seiten".

Hade projektet haft total inköpsfrihet hade möjligheterna för Atlas Copco att på ort och ställe utverka en affär ökat. Genom att projektet arbetade efter samma villkor som resten av ABV-kontoren, där maskininvesteringar över ett visst värde skulle hanteras av centrala inköp, ökade möjligheterna för Atlas Copco i Sverige p g a kontakterna med centrala maskininköp att lämna offert på utrustning som skulle användas på andra sidan av jordklotet. Utan denna centrala inköpskoordinering skulle annars förfrågan ha gått till vilket säljbolag som helst och i värsta fall till en av Atlas Copcos konkurrenter.

Det var inte enbart ytterligare utrustning i Agoyanprojektet som diskuterades. Även nya projekt hade dykt upp, bl a ett icke slutfört kraftverksprojekt "Paute C" i Ecuador. Ett annat kraftverksprojekt som var på gång var Toatchi, men det var fortfarande på projekteringsstadiet för beställaren.

Larsgösta reste vidare till Peru och besökte det projekt som drevs av Skånska Cementgjuteriet innan han anslöt till en av världens största entreprenadutställningar i Las Vegas i mitten av oktober.

International Mining Show i Las Vegas

I mitten av oktober 1982 öppnades en av världens största entreprenadutställningar. Atlas Copco deltog som den största utställaren med en monteryta på 2000 kvm.

I samband med utställningen i Las Vegas arrangerade Atlas Copco studieresor för sina kunder. Från Sverige och Norge hade man gemensamt chartrat ett plan. Med på resan var bl a representanter från ABV och Höyer-Ellefsen. Atlas Copco hade vid flera tillfällen försökt samla parterna för en gemensam erfarenhetsuppföljning av Agoyan-affären.

"Syftet med Las Vegas var i första hand att få våra större kunder att åka till utställningen för att informera sig om våra produkter på neutral mark. Under veckan i Las Vegas så dök idén upp om att man borde passa på när man ändå var samlade att träffas och diskutera gemensamma problem. Om jag inte missminner mig var det Stole Hansen från Höyer som tog initiativet."

Jan-Erik Daniels

Med på resan var från ABV Thage Grundström och Kalle Sjöden, chef för tekniksidan på centrala maskinavdelningen. Leif Pettersson var däremot inte med på resan. Med från Höyer-Ellefsen var bl a Stole Hansen och Evensen, chef för Höyers projektavdelning.

Från Atlas Copco SF var, förutom företagets VD, Gunnar Widegren, även sektorchefen för entreprenadutrustningar, Jan-Erik Daniels, med och sektorchefen för Bergteknik, Bill Sundberg samt chefen för Atlas Copco SF:s exportverksamhet Torbjörn Mandahl. Slutligen anslöt Larsgösta Almgren från Peru.

Från Atlas Copco i Norge kom Arne Forsell, VD, och Gunnar Pedersen.

Idén att man skulle ha ett uppsamlingsheat kring Agoyan kom på tal ganska sent:

"Två dagar innan hemfärden, sent på kvällen, bestämdes att vi som varit involverade i Agoyan-affären skulle träffas tidigt nästa morgon. Halva gänget försov sig. Mötet blev därför aldrig av. Kanske var det lika bra, eftersom Leif Pettersson från ABV inte var med. För min del var jag inte lika angelägen, eftersom jag redan träffat bl a Stole Hansen och diskuterat Agoyan-affären. Mellan Atlas i Norge och Höyer-Ellefsen fanns det inga som helst missförstånd, snarare hade relationerna stärkts på grund av bl a Atlas Copcos i Sverige agerande. Däremot kunde det ha varit intressant att få höra inkösparternas syn på upphandlingen, mig veterligen hade t ex Leif Pettersson och Stole Hansen inte träffats och diskuterat kommande affärer. Klart för oss i Norge stod att ett nytt eventuellt projekt skulle komma att drivas efter helt andra förutsättningar för både köparna och säljarna."

Gunnar Pedersen

För Larsgösta Almgren var det första gången sedan slutförhandlingen i maj 1982 som han träffade parterna personligen:

"Det var första gången efter det att affären gjordes upp som jag träffade Stole Hansen. Relationerna tyckte jag under Las Vegasmässan kändes mycket bra. Däremot fanns det lite 'grums' mellan ABV och Höyer. Eftersom Leif Pettersson inte var med oss i Las Vegas, var det lite svårt att ta upp detta. Däremot var Thage Grundström, ABVs inköpsdirektör, med och Höyers inköpsdirektör, Evensen. På det planet fanns det inga fnurror mellan Atlas och ABV respektive Atlas och Höyer. Möjligen mellan Höyer och ABV, men det diskuterades som sagt var inte."

Larsgösta Almgren

Väl tillbaka i Sverige fortgick arbetet som tidigare. Några större affärer inom ramen för Agoyan skedde inte. Agoyanprojektet var i slutet av 1982 under full gång och "home service"-avdelningen för Agoyan växte sig starkare på ABVs kontor i Göteborg.

Inköpsverksamhet på tre nivåer

I samband med upphandlingen hade den centrala inköpsavdelningen med Leif Pettersson ett stort engagemang på grund av att inköpen delvis var av investeringskaraktär. Successivt hade den centrala inköpsavdelningens engagemang minskat och den sk Home-Service avdelningen tagit över allt mer av uppgifterna. Helge Nilsson hade hela tiden haft denna funktion men inte haft lika framträdande roll i de inledande upphandlingarna. Helge Nilsson ansvarade inte enbart för uppköp av utrustningar utan utgjorde också en servicefunktion, vars arbetsuppgifter även innefattade expedition, inköp av råvaror och transport. I princip allt som ett projekt på andra sidan Atlanten kunde kräva.

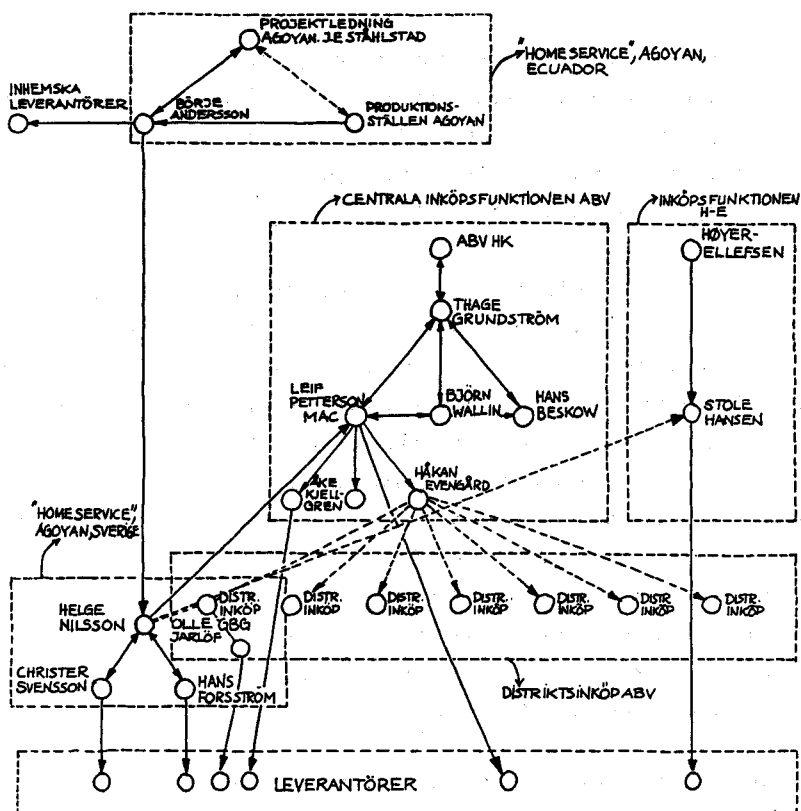
Home-Service-avdelningen rapporterade inte till den distriktsansvarige inköpschefen i Göteborg utan jämställdes med ett eget distrikt. Chef för inköpsavdelningen i ABVs Göteborgsdistrikt var Olle Jarlöv. I båda fallen var avdelningarna tvungna att konsultera centrala maskinavdelningen på HK när inköp av typen investeringar skulle göras. I ett stort avseende skiljde sig avdelningarna sinsemellan.

Inköp som skedde under den distriktsansvarige inköparen löd under det avtal som tecknats mellan Atlas och ABV, vilket inte Home-Service avdelningen gjorde. Helge Nilsson kunde därmed agera friare, välja andra leverantörer eller köpa från Atlas Copco utanför Sverige utan att relatera varje affär till avtalet.

Rent praktiskt gick inköpsrutinerna för Agoyan till så att en inköpsavdelning på plats i Ecuador, där Börje Andersson var chef, vidarebefordrade en s k "purchase request" till projektets inköpsavdelning i Göteborg. Beroende på inköpsfrågans natur och omfattning behandlades inköpsordern lite olika. Var det fråga om investeringar i maskiner och utrustning, skulle den centrala maskinavdelningen kopplas in. Inte enbart på grund av investeringskaraktären utan också för att centrala maskinavdelningen ansvarade för att en förteckning på befintlig utrustning hela tiden uppdaterades. Det innebar att vissa utrustningar kunde finnas tillgängliga på andra distrikt. I vissa fall kunde utrustningen skickas till Ecuador, i vissa fall bedömde man att det var billigare att skaffa ny utrustning.

Den centrala maskinavdelningen hade förutom inköpsansvaret också ett koordineringsansvar för ABV:s befintliga utrustningar och maskiner.

Följande figur illustrerar ABVs inköpsorganisation hösten 1982.



Figur 53: ABV inköpsorganisation 1982 under uppstartning av Agoyan-projektet.

Av figuren framgår att Höyer-Ellefsen efter upphandlingen minskade sitt direkta inflytande genom att inte ingå i de formella inköpsrutinerna.

Denna utveckling fick två av befattningshavarna hos respektive part, Stole Hansen och Leif Pettersson, att träffas vid ett par tillfällen under hösten. Som underlag till dessa diskussioner hade Leif Pettersson sammanställt ett underlag kring inköpsproblematiken för två utländska projekt, dels projektet i Libyen och dels Agoyan-projektet.

Diskussionerna berörde bl a konsekvenserna av den korta tid inköparna gavs för upphandlingen av utrustning till projekten. Diskussionerna berörde också den framtida inköpsverksamheten mot bakgrund av att ABV givit uttryck för en vilja till ökad expansion utomlands.

En viktig problematik för parterna att diskutera var hur ABV skulle bli effektivare och därmed få en ökad konkurrenskraft i sin internationella inköpsverksamhet. I den inköpsbroschyr, som redan 1978 presenterade ABVs inköbspolicy, framgick hur avgörande en effektiv inköpsorganisation var för lönsamheten i ett entreprenadföretag.

Maskininköps erfarenheter från Agoyanupphandlingen

En av frågorna i den intera uppföljningen gällde maskinleverantörernas fördelning efter inköpsvärde.

"I Agoyan-affären svarade nio maskinleverantörer för 75% av värdet av inköpta maskiner. Resterande värde, 25%, svarade ett sextiototal leverantörer för. Atlas Copco tillhörde en av de nio största leverantörerna men var långt ifrån den största. Den största leverantören var Caterpillar."

Leif Pettersson

Koncentrationen till ett fåtal stora leverantörer var inte enbart till godo. När upphandlingstiden var kort var det lätt att inköpen koncentrerades till samma leverantör:

"Ett företag som Caterpillar har fortfarande inte förstått på vems villkor man är med och spelar. I den här upphandlingen manipulerade man på tok för mycket på central nivå när det gällde vilken försäljningsorganisation som skulle få göra affärerna. Vi anser att det är köparen som skall avgöra vem man skall göra affärer-na med.

Jag tror att det gick upp för Caterpillar. I den fortsatta kontakten har man varit betydligt mer ödmjuk. Det borde dom, 1982 avskedade Caterpillar 20.000 människor!"

Leif Pettersson

Fördelningen mellan begagnat och nytt var fortfarande till fördel för nyanskaffning med bred marginal. Endast 6% av investeringarna i maskinutrustning utgjordes av begagnat mot 94% i nya utrustningar.

"För att det skall löna sig att göra investeringar i ny utrustning krävs det att utrustningen kan utnyttjas i kommande projekt. På en lokal hemmamarknad innebär det, om utrustningen inte är udda, att man med stor sannolikhet kan komma att använda utrustningen igen.

Värre är det utomlands där man inte har några garantier för att få nya projekt. Eftersom leverantörerna vill få avsättning för ny utrustning inför man olika återköpsklausuler, vilket i praktiken innebär att köparen efter avslutat projekt kan låta leverantören ta tillbaka utrustningen till ett visst värde. Här tar alltså leverantören en risk. Bedömer han att köparen kommer att erhålla nya projekt där utrustningen skall användas är risken minimal. En nackdel för köparen är att den begagnade utrustningen kan vara behäftad med en större risk för driftsstopp. Leverantören går oftast igenom utrustningen innan, men det är inga garantier."

Leif Pettersson

En nackdel med begagnade utrustningar var att det kunde vara svårt att få en bra finansiering.

En faktor som visserligen var gemensam för både begagnad och ny utrustning var transportsträckan, men som i vissa fall kunde vara till förmån för begagnat som var, relativt nyinköp, billigare att transportera per kilo. Det innebar att den egna befintliga utrustningen kunde löna sig att utnyttja oavsett avstånd. Det var bl a av den anledningen som centrala maskininköp bildades för att samordna hela ABVs maskiner och utrustningar. I fördelningen mellan begagnat och nytt fanns sålunda inte den utrustning som ABV/Höyer redan förfogade över.

En annan statistik, som Leif Pettersson tog fram, var fördelningen mellan leverantörer från olika länder.

"Från Norge, en av konsortiemedlemmarnas hemland, upphandlades 15% av de totala maskininvesteringarna. 48% av maskininvesteringarna gjordes hos svenska leverantörer och 37% från utländska leverantörer."

Leif Pettersson

Fördelningen speglar i första hand leverantörernas fördelning över olika länder mer än en fördelning av inköpen för de två inköpsorganisationerna. Det pekade också på att man inte hade samma beroende till de inhemska leverantörerna, eftersom de svenska och norska leverantörerna även skulle kunna leverera den utrustningen. Att andelen utländska leverantörer skulle komma att öka med en ökad internationell expansion och erfarenhet var både Leif Pettersson och Stole Hansen överens om under uppföljningsmötena hösten 1982.

"Det förvånar mig att vissa inhemska leverantörer inte ser om sitt hus när det gäller de utländska leverantörernas framväxt. Konkurrensen ökar från företag även från länder utan någon större tradition. Japan är ett sådant land. Jag har t ex registrerat den ökade och förändrade konkurrensen inom jordförflyttningsområdet. Komatsu har t ex inom vissa områden helt slagit ut jätten Caterpillar i USA.

Både Leif Pettersson och jag själv var under höstens uppsamlingsmöten överens om att vi i det fortsatta arbetet i internationella projekt skulle lägga mer tid på att bygga upp nya leverantörsrelationer med utländska företag. Ett måste är dock att relationerna redan finns innan upphandlingen börjar. Ta t ex borrarstål som är en förbrukningsvara. Under upphandlingen lärde vi oss att Boart, en irländsk tillverkare av borrarstål, har en egen fabrik i Sydamerika. Självklart skall man i fortsatta internationella projekt utnyttja närheten till leverantörer."

Stole Hansen

I uppföljningsarbetet fann man att viss utrustning dominerade:

"I både Agoyan-projektet och projektet i Libyen fann vi att transport och jordförflyttningsutrustning inklusive vissa borrarutrustningar svarade för 50%. Resterande andelen var fördelad på en rad utrustningar, pumpar, kompressorer, spontmaskiner, verktygsmaskiner etc."

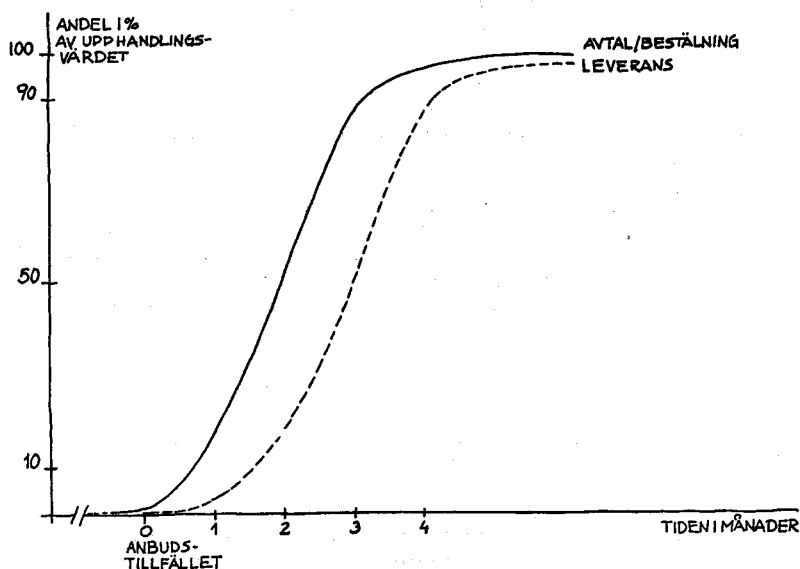
Leif Pettersson

Kostnaden för upphandlingen var därför låg för standardutrustningar, som svarade för en stor andel av investeringsvärdet, medan specialutrustningar av olika slag krävde kontakter med flera leverantörer. Tiden för upphandlingen utgjorde den kritiska faktorn vid upphandling till stora projekt.

"Tiden för upphandlingen var den kritiska faktorn vid både Agoyan och vid upphandlingen till projektet i Libyen. Agoyan-uppföljningen visade att 90% av värdet på de totala inköpen av maskiner och utrustningar skedde inom tre månader efter det att bekräftelsen på att projektet gått till konsortiet. Inte mindre än 35% av det totala värdet upphandlades tre veckor efter beskedet. Totala värdet för inköp av maskiner och utrustningar var för Agoyan ca 100 miljoner när uppföljningen gjordes. I upphandlingsavtalen med leverantörerna ställdes krav på leverans knappt en månad senare."

Leif Pettersson

Fördelningen av inköpens totala värde över tiden i Agoyan-projektet framgick av följande figur:



Figur 54: Upphandlingens tids- och värdemässiga fördelning i Agoyan-projektet.

Tiden från det att projektet gått till konsortiet till det att projektet sattes igång var kort med stor risk för olika typer av bötesklausuler:

"De första två månaderna efter att anbudet accepterats var mycket ansträngda för inköpsfunktionerna, både på ABV centralt men också på distriktsnivå. Det finns enligt min uppfattning ytterligare pengar att tjäna på att effektivisera upphandlingen genom större framförhållning. Det är svårt eftersom det inte finns något projekt förrän avtal är skrivet. I vissa fall, som i Agoyan, räcker det inte ens med ett avtal. Losinger och Cogefar diskvalificerades ju trots att man hade ett letter of intent.

Trots osäkerheten fick inköpsavdelningen förbereda upphandlingen som om det redan var klart. Men några avtal kan man inte skriva. I sin strävan att effektivisera arbetet har det blivit vanligare att t o m avtal skrivs på för köp av utrustning under förbehåll att projektet blir av. Blir det inte av är det lätt att man suboptimerar. Det innebär att inköpsavdelningen pressas resursmässigt hårt under denna period och där inköpsorganisationen inte är dimensionerad för topparna."

Leif Pettersson

En viktig erfarenhet från Agoyan var enligt Leif Pettersson att hemmaorganisationen bättre borde känna till förhållandena utomlands.

"Det gäller inte enbart produktionsfolket utan också personalen på min avdelning. Under den inledande upphandlingen fanns det dessutom ingen tillsatt projektledning eller befattningar, som i nästa steg både skall ansvara för och använda den utrustning som skall köpas in. Det innebar att vi på inköpsavdelningen var kort på folk med tidigare erfarenhet från likartade projekt. Den enda med rätt erfarenheter tvingades jag släppa till projektet, han fick befattningen som verkstadschef i Agoyan. Det måste till erfarenheter genom att låta människor få möjligheten att komma ut på fältet för att känna till inköpsproblemen i framtiden."

Leif Pettersson

Dessa erfarenheter från framförallt Agoyan var både Stole Hansen och Leif Pettersson överens om. Frågan var hur samordningen i framtiden skulle lösas mellan ABV och Höyer i kommande projekt.

Två modeller diskuterades

Vid de sammankomster som skedde mellan Leif Pettersson och Stole Hansen, flera per telefon, diskuterades två modeller för den framtida samordningen av inköpen mellan parterna.

Relationerna var under upphandlingen och direkt efter upphandlingen dåliga mellan parterna ABV och Höyer-Ellefsen. Relationerna var under hösten 1982 inte bra men klart bättre efter uppföljningsmötena, menade Leif Pettersson.

Ett av de problem som man arbetat med var fördelningen av inköpsärenden mellan parterna. Två vägar övervägdes.

Antingen ett delat ansvar mellan parternas inköpsfunktioner, där man fördelade inköpsärendena efter produkter, t ex att ABV ansvarade för inköpen av överjordsutrustning och Höyer för inköpen av underjordsutrustning. I denna modell fanns risk för att vissa samordningsvinster skulle försvinna.

Den andra modellen som diskuterades överensstämde i högre utsträckning med det sätt som skedde i Agoyanprojektet. Den ena parten hade det övergripande inköpsansvaret men hade en stark partner som kunde påverka besluten.

Det fanns en tredje modell som Leif Pettersson förespråkade efter Agoyan-affären:

"Man måste se den här typen av erfarenheter i ett vidare perspektiv. En satsning i en affär av Agoyantypen görs inte kortsiktigt utan syftar till att skapa möjligheter att verka i flera, förhoppningsvis större projekt, i framtiden. Jag tror därför att det är viktigt att man löpande diskuterar erfarenheter och hela tiden strävar efter att vara effektivare i inköps- och upphandlingsarbetet. Jag tror möjligen att man i ett nästkommande projekt skall låta Höyer-Ellefsen vara den part som har det större inflytandet i upphandlingen. De erfarenheter jag har fått genom att få handskas med hela ABV-organisationen måste också Höyer få möjlighet att göra. Gör man inte det finns risk att Höyers inköpskompetens urholkas och att all kunskap stannar hos ABV, vilket troligen skulle göra det svårare att samarbeta i framtiden. Modellen bygger helt enkelt på att man fördelar uppgifterna genom att låta Höyer-Ellefsen och ABV alternera projekten."

Leif Pettersson

Stole Hansen hade en annan uppfattning:

"I relationen mellan ABV och Höyer är det Höyer som kommit att bli den svagare parten om man ser till verkställigheten. Resursskillnaderna anger delvis ett maktförhållande. Däremot står det för mig helt klart att utan Höyers kompetens och där även inräknat kontakterna i Ecuador, skulle inte ABV kunnat gå in i ett projekt av typ Agoyan. Lika lite skulle Höyer ha kunnat gå in i projektet utan en samarbetspartner med tillräckliga resurser.

Eftersom vi besitter en större teknisk kompetens kring tunnel- och underjordsarbeten och ABV har en större erfarenhet kring överjordsarbeten, är det naturligt att man även i det fortsatta inköpsarbetet gör en produktuppgelning där vi ansvarar för upphandlingen av t ex borrhjor och ABV ansvarar för anskaffningen av t ex lastbilar, schaktmaskiner etc. Den delen svarar dessutom för en större del av värdet i inköpen, vilket skulle göra att ABV fortfarande var tongivande."

Stole Hansen

Något beslut fattades aldrig under hösten och problemen kom att bli allt mer sekundära i takt med att projektet kom att sköta sig själv och ansvaret överfördes till Home-Service avdelningen på ABV:s Göteborgskontor.

Utbytesvärdet ökade kraftigt mellan Atlas och ABV under 1982

Värdet av utbytet av varor och tjänster mellan Atlas Copco och ABV ökade kraftigt under 1982. Från knappa 4 miljoner under 1981 till strax under 14 miljoner 1982. Agoyan-affären svarade för ca 65% av utbytet eller drygt 9 miljoner kronor. Värdet av utbytet mellan Atlas och ABVs distriktskontor hade däremot inte ökat nämnvärt.

Det avtal som låg i botten mellan ABV och Atlas hade reviderats 1981. Erfarenheterna från det första avtalet var negativa medan 1982, med det nya avtalet, blev ett positivt år ur ABVs synvinkel. Agoyan-affären låg visserligen utanför avtalet men värdet av den inköpta utrustningen för Agoyan-affären innefattades även i den bonusstege som avtalet baserades på. Det innebar att ABV fick en rejäl bonus på

1982 års inköpsvärde. Eftersom affären även involverade HK kom bonusen även centrala inköpsavdelningen till del. Det man gjort utfästelser för till distrikten och tvingades betala ur egen kassa 1981/82 fick man nu igen.

För Atlas Copco SFs del innebar det att ABV gick från ingenting till den fjärde största kunden för hela bolaget.

När det gällde lönsamheten för Atlas Copco ställde sig däremot Leif Pettersson efter upphandlingen tveksam:

"Atlas Copco fick göra en del eftergifter i Agoyan-affären. Min personliga uppfattning är att man inte tjänade de pengar man borde göra ur ett Atlasperspektiv och med affären sedd som en isolerad företeelse. Sett i ett längre perspektiv anser jag att båda parter borde vara nöjda och att det var ett steg i rätt riktning. Samtliga parter har dessutom vunnit en del erfarenheter som kan vara till nytta i framtiden."

Leif Pettersson

Av detta kunde man dra slutsatsen att även kunskap i form av gemensamma erfarenheter utgör en viktig del i en ömsesidig investering i ett längre tidsperspektiv och där Leif Pettersson uttryckte en underton att man skulle komma att få betält.

I det långsiktiga perspektivet syftade Leif Pettersson på den satsning som ABV inlett för att växa utomlands.

7.4 Tolkning: Utvecklingsfasen

Utvecklingsfasen mellan Atlas Copco SF - ABV dominerades av Agoyan-affären, som i sig kom att utgöra en viktig drivkraft för utbytesrelationen. Denna upphandling innebar för båda parter en ny typ av utbytesprocess. Den initierades under 1979 och kom att aktualiseras flera gånger fram till upphandlingen under våren 1982.

Agoyan-affären kom att underhålla och förstärka förbindelserna på central nivå som annars hade haft svårt att motivera förbindelserna och avtalet med Atlas Copco SF. Utbytesvärdet totalt sett var fortsatt lågt och ledde 1980 till att samarbetsavtalet sades upp och omförhandlades på grund av att utbytesvärdet var för lågt för att någon bonus skulle utfalla. Förfrågningarna på utrustning var många men med lågt utfall.

Rutinerna på lokal nivå tycks ha accepterats och "nya" normer utvecklats i de ofta redan etablerade förbindelserna. Det var normalt fortfarande samma försäljare och inköpare som träffades. Tidigare kon-taktmönster på lokal nivå kan sägas ha fortsatt. Några större upphandlingar som kunde leda till konflikter mellan centrala inköp och distrikten uppstod aldrig. Utbytet berörde i första hand reservdelar, kompletteringsköp och mindre utrustningar.

Drivkraften i utbytesrelationen kom att domineras av den s k Agoyan-affären. De konflikter som utspelades i upphandlingen mellan flera organisationsenheter kom snarast att förstärka förbindelserna i utbytesrelationen Atlas Copco - ABV. Erfarenheten av upphandlingen till Agoyan-projektet (utvärderingsmöten) kom enligt min tolkning också att påverka andra utbytesprocesser positivt genom en förändrad syn på utrustningens roll i köparens produktion etc. Konflikter uppstod inom och mellan parterna i den fokuserade utbytesrelationen men också mellan övriga inblandade.

Agoyan-affären ledde till att ABV under 1982 utgjorde Atlas Copco SFs fjärde största kund. I utvecklingsfasen betonas betydelsen av leveranser och erfarenheten av ett stort antal uppföljningsmöten.

8 Underhållande fas: Atlas Copco SF - ABV 1982-1984

En underhållande fas mellan Atlas Copco - ABV kan sägas ha inletts under hösten 1982 i samband med att en rad uppföljningsmöten och utvärderingar slutförts mellan parterna. I fokus för utvärderingen stod Agoyan-affären. Upphandlingen av utrustning till detta projekt kom att vara av kritisk betydelse för hela utbytesrelationen Atlas Copco - ABV.

Agoyan-affären hade för Atlas Copcos vidkommande inneburit att ABV under 1983 kom att utgöra den fjärde största kunden. Utbytet mellan parterna på lokal nivå var fortsatt lågt och även om relationerna stabiliserats innebar det inte att alla parter var nöjda. Inom den s k "purchasing request"-avdelningen för Agoyan-projektet klagade man på Atlas Copcos bristande förståelse för rutiner i internationella projekt.

Viktiga roller i den underhållande fasen hade:

- Bill Sundberg, chef sektor ovan- och underjord, Atlas Copco SF
- Ronald Ericsson, försäljningschef, sektor ovanjord, Atlas Copco SF
- Larsgösta Almgren, försäljningsingenjör och exportansvarig för sektor ovan- och underjord, Atlas Copco SF
- Margaretha Pettersson, försäljare, Atlas Copco SF

- Sune Brasar, VD, ABV
- Thage Grundström, inköpsdirektör, ABV
- Leif Pettersson, chef för maskinavdelningen centralt (senare MAC-inköp), ABV
- Helge Nilsson, chef Home Service Agoyan Sverige, ABV, Göteborg
- Stole Hansen, inköpschef, Höyer-Ellefsen

En balans i utbytet och rutinerna mellan parterna kan i stort identifieras som uttryck för den underhållande fasen.

8.1 Atlas Copco Svenska Försäljningen 1982-84

Sektoriseringen 1979 av Atlas Copco SF hade snabbt lett till resultatförbättringar genom framförallt kostnadseffektiviseringar. De nio sektorerna hade från början fått en strategisk frihet att anpassa sin verksamhet mot sina respektive marknadsavsnitt.

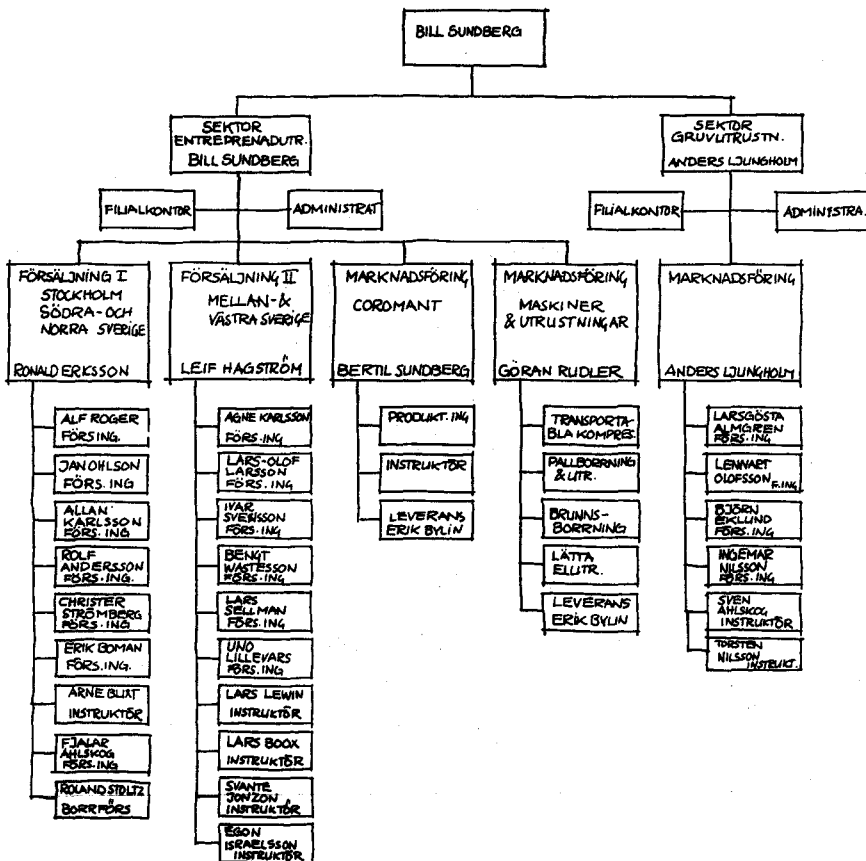
Sektoriseringen hade också inneburit ett ökat tryck på divisionernas produktutveckling. Några av sektorerna hade efter sektoriseringen slagits samman. I vissa fall hade försäljningen övertagits av produktdivisionerna själva, bl a sektor ytbehandling, som förlades till Tools. Sektor pneumatik slogs samman med sektor kompressorteknik.

I slutet av 1982 bestod Atlas Copco SF av sex självständiga sektorer: Ovanjords- och underjordssektorn, Stora kompressorer och små, Industriverktyg och Servicesektorn. Den enda gemensamma beröringspunkten var att man fortfarande delade lokaler i regionkontoren. Flera sektorer hade signalerat ett minskat intresse för att bibehålla den geografiska representationen. Försäljarna skulle sköta fältarbetet, inte sitta på kontoret, menade man. Telefon kunde man ha i bilen och kontoret i bostaden.

Ett sektorcheftsbyte skedde vid årsskiftet 1982/83, då Jan-Erik Daniels fick befattningen som marknadschef för sektor Ovanjord på MCT.

Dåvarande sektorchefen för sektor underjord (SG), Bill Sundberg, utsågs till Jan-Erik Daniels efterträdare. Bill Sundberg bibehöll även det strategiska ansvaret för underjordssektorn. Det operativa ansvaret för underjordssektorn fick Anders Ljungholm, som tidigare varit produktchef på sektorn.

Bill Sundbergs ansvar kom därmed att täcka hela MCT:s produktsortiment. Organisationen för sektor ovan- och underjord framgår av följande figur:



Figur 55:

Organisationen för entreprenad- och gruvsektorn från årsskiftet 1982/83. I vissa fall används ovan- respektive underjordssektorn synonymt. Detta kan hänföras till MCT:s organisationsindelning.

Matrisorganisation inom entreprenadsektorn

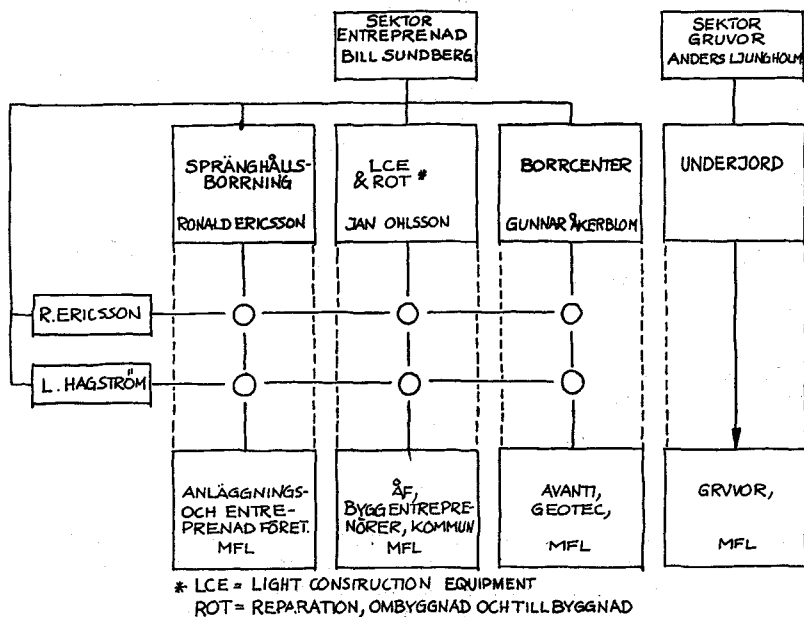
I syfte att överbrygga den marknadsbegränsning som sektoriseringen 1979 innebar hade entreprenadsektorn sökt nya produkter och produktområden för att komplettera produktsortimentet och kunna erbjuda sitt marknadssegment flera produkter och tjänster.

I detta syfte förvärvades i oktober 1983 Borrcenter AB. Borrcenter var ett grossist- och agenturföretag som specialiserat sig på borrmarknaden. Borrcenter AB var kund till Atlas Copco och var också återförsäljare av Atlas Copcos produkter.

"Genom köpet har vi tillskansat oss ett bredare sortiment och ett företag med en redan inarbetad kundkrets."

Bill Sundberg

Borrcenter fogades inte in som en avdelning i sektorns organisation utan drevs vidare som helägt dotterbolag till entreprenadsektorn. Köpet av Borrcenter AB påskyndade en omorganisation. Entreprenadsektorn indelades i tre marknadsapplikationsområden. Omorganisationen verkställdes 1983-11-07 enligt följande figur:



Figur 56: Sektor entreprenads organisation fr o m 1983-11-07.

Organisationen bildade en matris mellan tre marknadsansvariga marknadschefer och två försäljningschefer. Redan vid omorganisationen uttrycktes en medvetenhet kring säljkårens eventuella uppdelning inom marknadsområdena.

Ronald Ericsson fick i omorganisationen en dubbelroll med dels motsvarande arbetsuppgifter som i den tidigare befattningen som försäljningschef, dels ett marknadsstrategiskt ansvar för spränghål och borrning.

Bertil Sundberg, som tidigare hade marknadsansvaret för marknadsföringen av Coromant utsågs till försäljningschef i Borrcenter. Gunnar Åkerblom blev VD för Borrcenter. Gunnar Åkerblom rekryterades från Atlas Copco i Tunisien och tillträdde sin befattning 1 januari 1984.

Jan Ohlsson blev marknadschef för LCE- och ROT-marknaden. Han arbetade tidigare som försäljningsingenjör under Ronald Ericsson. Även om ingen sektorsammanslagning skedde kan likheten mellan de nybildade marknadsområdena inom entreprenadsektorn jämföras med gruvsektorn.

Larsgösta Almgren, som befattningsmässigt tillhört gruvsektorn, men som ansvarig för entreprenadföretagens utlandsverksamhet arbetat över sektorgränserna, utsågs till utlandsansvarig för båda sektorerna.

Omorganisationen verkställdes omgående och mycket snabbt efter köpet av Borrcenter. Redan vid omorganisationen i oktober 1983 betraktade man organisationsförändringarna som temporära. Hur skulle t ex Ronald Ericsson kunna sitta i en matris med sig själv? Tvingas vi dela upp säljkåren på specialistsäljare inom respektive applikation med ytterligare eventuella "relationsuppbyggnader"? Under våren 1984 aktualiserades vissa frågor, vilket medförde att ett strategiskt arbete initierades.

Under 1984 avgick Gunnar Widegren med pension som VD för Atlas Copco SF. Till ny VD utsågs Leif Boll från Atlas Copco Airpower i Belgien.

8.2 ABV

1982 blev ett bra år för ABV. Resultatet före bokslutsdispositioner och skatt blev 116 Mkr, det bästa resultatet i företagets historia. En resultatförbättring på 30 Mkr jämfört mot tidigare år. Resultatförbättringen skall då betraktas mot bakgrund av den svaga utvecklingen på den svenska marknaden. Byggproduktionen av bostäder bedömdes vara den lägsta på 30 år. Tillbakagången kompenserades av en viss expansion på ROT-marknaden.

Under 1982 lyckades man vända den sedan flera år negativa trenden inom flera dotterbolag, bl a avslutades saneringen av LB-Hus. NVS fick ett starkare fäste på både den svenska och flera utlandsmarknader. Även Purac visade ett positivt resultat. Besvikelsen var det nyligen inköpta amerikanska företaget Ray Wilson & Co där orsaken bedömdes vara en svag marknadsutveckling.

Utlandsverksamhetens tillväxt skedde planenligt där man närmade sig en 30%-ig andel av den totala omsättningen. Flera av de påbörjade projekten påverkade inte resultatet eftersom resultatavräkning skulle ske först under 1983 och 1984.

Trots förbättringar av resultatnivån framförde Sune Brasar vid bolagsstämman vissa varningar för alltför stor optimism.

"Trots förbättringar är resultatnivån i entreprenadrörelsen fortfarande för låg för att säkerställa en framtida tillväxt i den takt vi nu håller. Soliditeten försämrades under 1982 från 16,8% till 14,9%. Vid bedömning av nivån måste vi ta i beaktande att ABV har en hög likviditet som skulle kunna användas för amorteringar av lån. Dessutom har betydande dolda reserver skapats i fastighetsbeståndet. Vidare är resultatavräkningsgraden, 81%, den lägsta på mycket länge. Samtidigt innebär det ökade utlandsengagemanget ett större risktagande och betyder också relativt sett högre egna kapitalinsatser än i motsvarande svenska projekt."

Sune Brasar, Årsredovisningen 1982

I syfte att stärka kapitalbasen och därmed soliditeten genomfördes under 1983 en nyemission inom ABV.

Det "nya" ABV

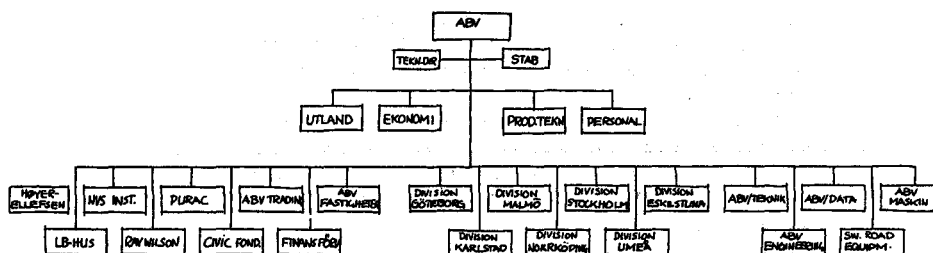
I årsredovisningen för 1982 uttryckte Sune Brasar att det fanns förutsättningar för "ett nytt ABV".

"Förändringarna i vår omvärld ställer nya och annorlunda krav på ABV och andra entreprenörer. Under 1970-talet levde vi i en marknad med ständig tillväxt. Genom att bevaka sina andelar fick byggföretagen en ökning i såväl volymer som intäkter mer eller mindre automatiskt. Byggarna blev duktiga på tekniska lösningar och på att anpassa kostnaderna till en intäktssida som ofta betraktades som given. Investeringar gjordes i huvudsak inom två områden, maskiner och fastigheter.

Nu är läget emellertid helt annorlunda. Marknaden i Sverige stagnerar och vi måste finna former för överlevnad även under dessa villkor. Vi måste hitta nya affärsområden, nya idéer, nya produkter och nya marknader. Vi måste i första hand sträva efter att påverka intäktssidan. Det räcker inte att defensivt dra ned kostnaderna när läget blir kärvt."

Sune Brasar, Årsredovisningen 1982

Som ett led i att skapa förutsättningar för ett nytt och mer affärsinriktat ABV såg man under 1982 över organisationen. Målsättningen var att föra ut det ekonomiska ansvaret ytterligare i organisationen, men också att stimulera och uppmuntra till ett friare tänkande med kortare kommunikationsvägar. Distriktskontoren, som under 1983 kom att kallas för divisioner, fick en större frihet att agera både gentemot den lokala hemmamarknaden och utlandsmarknader.



Figur 57: ABV divisionaliserades under 1983.

Som tidigare prioriterades finans- och utlandssidan, men investeringar skulle också ske i personalen.

"Vi måste även vara beredda att göra helhjärtade satsningar på de idéer som föds inom företaget, satsningar som i viss mån ökar risktagandet därför att de binder resurser i form av kapital och människor. Men utan ständig förnyelse kan företaget inte överleva, det finns det alltför många exempel på i vår omvärld. Vi måste med andra ord vänja oss vid att investeringar i nya affärsidéer och kreativa människor är lika viktigt som i maskiner och fastigheter. Vi måste förvandlas från ett produktionsorienterat byggföretag till ett marknadsorienterat serviceföretag."

Sune Brasar, Årsredovisningen 1982

Problemet tycks inte ha varit att erhålla projekt utomlands och genomföra dessa utan snarare att tjäna pengar på projekten. Genomförandet av stora projekt ställde allt större krav på stora resursinsatser vid igångsättning av projekten med följderna att upphandlings- och projekteringstiden hela tiden blev kortare. Internationaliseringen gjorde också ABV mer beroende av politik, valutakurser, nationell skuldsättning, inflation etc.

För att tjäna pengar i de internationella projekten krävdes ett ökat risktagande.

"Vi måste bli skickliga på att göra hållbara analyser för att systematisera vårt risktagande. Det är också nödvändigt att sprida riskerna genom samarbete med kunniga partners utomlands.

Kunderna på exportmarknaden kräver att vi tar ett ökat ansvar för finansieringen av projekten. Här måste vi dels vara kreativa i den egna organisationen, dels få stöd från svenska myndigheter för att få samma konkurrensfördelar som våra konkurrenter i andra länder. Ett annat villkor är att vi skapar och upprätthåller ett förtroende hos utländska banker och andra finansiärer. Vi måste även vara öppna för att beställarna vill lösa finansieringen genom tradingaffärer, där bygginvesteringar kan bytas mot varor som kunden i sin tur vill exportera."

Sune Brasar, Årsredovisningen 1982

Målsättningen för utlandsverksamheten var att ca 30% av verksamheten skulle bedrivas utomlands. Under 1982 uppgick omsättningen utomlands till 1,800 Mkr eller 26% av den totala omsättningen. Jämfört med tidigare år hade utlandsverksamheten vuxit såväl i relativa som absoluta tal.

Orderingången minskade dock från 2,797 Mkr 1981 till 1,733 Mkr 1982. Detta kan förklaras med att tiden mellan den första kontakten med beställare och ett eventuellt kontraktsskrivande var lång, orderingången styrdes därför delvis av opåverkbara faktorer.

Projektet i Iraks huvudstad Bagdad, ABV:s största enskilda projekt någonsin, fortlöpte planenligt. Vissa betalningsproblem uppstod dock från beställarens sida, vilket föranledde en kommentar av koncernchefen Sune Brasar under bolagsstämman.

"Irak har traditionellt haft kontantavtal, så även med ABV, men har p g a krigssituationen varit tvungna att konvertera en del av kontantavtalen till finansieringsavtal. De har därför begärt finansieringshjälp från kunden, i detta fall ABV. Vi har gjort upp en betalningsplan som hittills hållits och tillsammans med huvudsakligen svenska banker håller vi på att avsluta de finansieringsförhandlingar som förts den senaste tiden. Irakerna är mycket angelägna om att vårt projekt slutförs."

Sune Brasar, bolagsstämman 1983

Den ökade betydelsen av finansierings- och betalningsformer bekräftades också i de pågående projekten i Libyen där ABV erhöll betalning i olja. ABVs tradingbolag, som bildats i slutet av 1970-talet på grund av den ökade andelen bytesaffärer med öststaterna, hade därmed fått en ökad betydelse i handeln med andra länder.

Den ökade tradingverksamheten föranledde koncernchefen i det "nya" ABV att ge en kommentar vid bolagsstämman kring den delvis nya verksamhetsinriktningen.

"Vi är inte en industri där det mesta görs av maskiner i fabriken. Vi arbetar som ett handelshus som köper och sätter ihop, driver projekt, tillhandahåller tjänster och gör affärer."

Sune Brasar, bolagsstämman 1983

Organisationsförändringen med ett ökat resultatansvar och flera profit centers nämndes som ett sätt att effektivisera och skapa en miljö för dessa förändringar.

Under våren 1983 tillträdde Arne Lundqvist en ny befattning som ställföreträdande koncernchef. Syftet var att avlasta Sune Brasar för att skapa större utrymme att arbeta med den långsiktiga affärsutvecklingen.

Det viktigaste konkurrensmedlet på utlandsmarknaderna var ABVs kunnande att styra och leda projekt, upphandling och logistik och att hålla tidsplaner.

Vikten av en effektiv upphandling och inköp till utlandsprojekten och samordningen av divisionernas maskiner och utrustning i olika projekt både i Sverige och utomlands avspeglades i de förändringar som skedde i ABVs inköpsfunktion och som kom att påverka relationen mellan ABV och Atlas Copco.

8.3 Relationen Atlas Copco - ABV stabil

Utvecklingen för ABV under åren 1978-80 hade kännetecknats av en hög expansionstakt och förbättrad lönsamhet.

"Åren 1979 och 1980 har vi kunnat glädjas åt en expansiv byggmarknad. Det ökade utbudet har medfört att en stor del av expansionskraften har absorberats av den svenska marknaden. Redan i slutet av 1980 kunde vi emellertid märka en omsvängning mot ett krympande utbud här hemma och som följd därav har vi ökat våra marknadsansträngningar på de internationella byggmarknaderna. Detta gav resultat och vi erhöll i oktober och november två stororder i Libyen på sammanlagt 700 miljoner kronor."

Carl-Olof Ohlson,
Årsberättelsen 1980

Carl-Olof Ohlsons uttalande 1980 betonade en viktig aspekt i entreprenadbranschen, nämligen att dagens lönsamhet ofta var ett resultat av gårdagens ansträngningar. De större internationella projekten hade ofta en projekteringstid på 3-4 år. Det innebar att man inte kunde utvärdera ett projekt förrän det var helt avslutat.

Libyenprojektet, som administrerades från ABVs Malmökontor, var det första resultatet av de ökade marknadsansträngningarna.

Agoyan-affären utgjorde det andra stora projektet i den internationella expansionen. Under samma period hade man intresserat sig för ett trettiotal projekt och lämnat anbud på ett tiotal.

På bara ett fåtal år hade ABV ökat sitt marknadsintresse utomlands. Andelen av omsättningen baserad på verksamhet utomlands hade gått från noll i slutet av 1970-talet till en fjärdedel 1982.

Internt i ABV förekom under hösten 1982 livliga diskussioner om konsekvenserna för ABV om ytterligare expansion utomlands uppnåddes. Bl a var inköpsavdelningen hårt belastad. Den var i sin dåvarande utformning inte dimensionerad för större utlandsverksamhet och under projektering, anbudsgivning och upphandling till olika projekt hade personalen utnyttjats till bristningsgränsen.

"I samband med fusionen mellan AB Vägförbättringar och Armerad Betong AB 1977 skedde de första stegen mot den nuvarande organisationen. En centralisering av inköpsfunktionen skedde för att senare minskas och där inköpsansvaret successivt fördes ut på distriktsnivå. Samtliga 60 ABV-kontor har idag en inköpschef. Kompetensen varierar självklart. De största kontoren, Göteborg, Stockholm och Malmö, har av naturliga skäl en bättre utvecklad inköpsfunktion.

Samtidigt har under den här perioden utlandsjobben ökat och därmed också belastat vår avdelning centralt, framförallt under projekterings- och anbudstiden. I de fall man erhållit projekt har avdelningen belastats maximalt under upphandlingstiden, men även efter upphandlingen har vi fått släppa folk för bemanning i projekten.

Idag svarar utlandsverksamheten för 1/4 av den totala omsättningen. Vi är anpassade till denna omfattning. Vi väntar på nästa steg utomlands. Då måste avdelningen tillåtas att växa. Vi upplever ibland att förståelsen för inköpets betydelse är otillräcklig inom företaget.

Bl a har det pågått interna diskussioner om att få med en inköpsrepresentant i ledningsgruppen. Det har varit på tal att vår inköpsdirektör, Thage Grundström, skulle vara med i direktionen. Vi tror att det är viktigt med tanke på hur stor andel inköp av material, maskiner och utrustning utgör av den totala omsättningen. Det har funnits ett visst motstånd mot detta och i avvaktan på nästa steg har ingenting skett."

Leif Pettersson

ABV utvecklades till en målinriktad projektorganisation, där ABV ställdes inför problemet att arbeta med en organisation på en stagnerande hemmamarknad och en organisation som var anpassad till den ökande andelen internationella projekt och där det var rörelse-delarna, dvs de fr o m 1983 självständiga divisionerna, som skulle svara för den internationella expansionen. Flera inköpsorganisationer växte fram parallellt som ett uttryck för den förändrade inriktningen och där samordningen av inköpen hade ökat i betydelse i strävan hos ABV att uppnå ett högre resursutnyttjande.

"Tidigare var det framförallt Göteborgs- och Malmökontoren som svarade för den internationella expansionen. För ABVs ledning har det varit viktigt att uppmuntra även de andra distriktskontoren att söka projekt utomlands baserat på varje kontors unika kompetens. Projektorganisationer kommer därför troligen att bli vanligare i framtiden."

Leif Pettersson

Centrala maskinavdelningen bildade MAC

Som ett resultat av den ökade decentraliseringen till distriktskontoren, som i den nya organisationsplanen kom att kallas divisioner, kom även centrala maskininköp att förändra sin roll. Fram till 1982 hade man endast hanterat och upphandlat maskiner som utnyttjats inom ABV. Under 1982 gick man ut på den öppna marknaden med samma erbjudande. ABV startade en maskinuthyrningsverksamhet. Trots ett decentraliserat inköpsansvar, där de större divisionskontoren utvecklat egna kvalificerade inköpsorganisationer, kvarstod handläggningen av upphandlingen av maskiner och utrustning av investeringskaraktär. Förvaltningen och samordningsansvaret ökade.

Thage Grundström beskrev den förändrade verksamheten under det nybildade MAC - Maskinavdelningen Centralt - på följande sätt:

"I augusti varje år får vi in investeringsäskanden (från distrikten, förf. anm.). Därefter gör vi en kalkylsammanställning som dras i styrelsen. Efter att styrelsen sagt sitt återkommer vi till distrikten med styrelsens beslut och kan skrida till handling, dvs inköp."

Thage Grundström,
ABV-Bladet 2:82

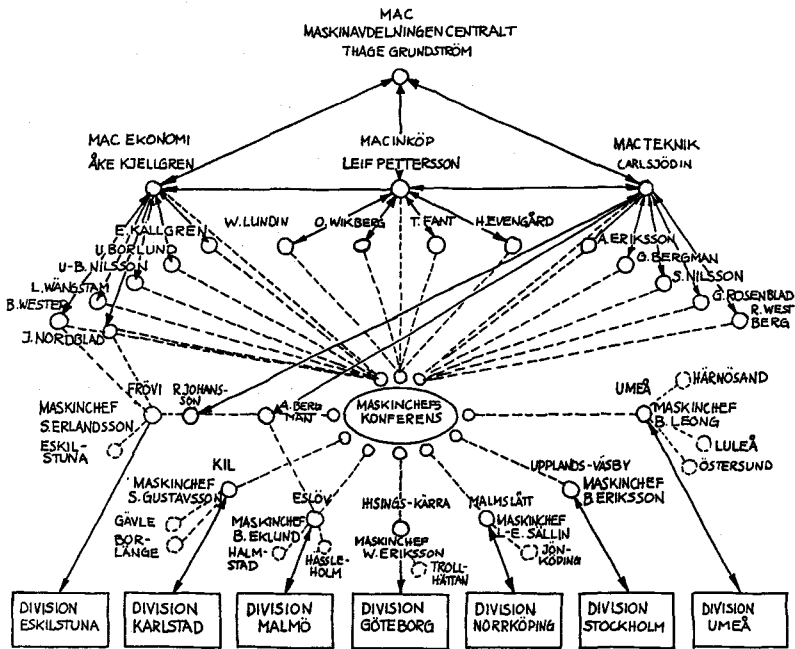
MAC hade i dagligt tal redan tidigare förekommit som beteckning för centrala maskinavdelningen internt inom ABV. Förändringen innefattade mer en ökad profilering av centrala maskinavdelningen än en ren förändring i organisationen.

Inköpen skedde antingen genom MAC eller av inköpsansvariga på distrikten beroende på värde och typ av utrustning.

"Alla inköp registreras här i Stockholm på vår dator, som i dagsläget rymmer uppgifter om ca 55.000 maskiner till ett nyanskaffningsvärde av ca 1 miljard kronor. All fakturabehandling sker i Stockholm, med investeringsuppföljning till ledningen, varje månad. Det senare är mycket viktigt, eftersom rapporten ger koncernen investeringsavdrag till mycket stora belopp. Genom att vi fungerar som knutpunkt i alla gemensamma frågor vinner vi dels i ekonomi, dels i administration."

Thage Grundström.
ABV-Bladet 2:82

Som administrativt samordningsorgan skötte MAC bl a alla myndighetskontakter, försäkringsfrågor, skatteregistrering, uppföljning av behörighetsansvar m m. Fraktansvaret vilade också på MAC. Fraktkostnaderna för transport av maskiner och utrustningar motsvarade under 1982 ett värde av 7 miljoner kronor. Maskinparken disponerades fysiskt på divisionernas förråd.



Figur 58: Maskinavdelningen Centralt's organisation efter 1982 med maskinchefskonferens som samordningsaktivitet.

Goda förbindelser mellan MAC och maskincheferna respektive förrådscheferna var avgörande för att samordningen skulle fungera. I detta syfte införde man under 1982 s k maskinchefskonferenser enligt samma modell som inköpschefskonferenserna.

"Vid de 3-4 gånger per år som man träffas diskuterar de maskinchefsansvariga övergripande frågor som strategi, policy och andra frågor som berör samtliga distrikt. Att konferenserna inte bara är noterande utan arbetande är unikt och effektivt. På detaljnivå har vi redan motsvarande som t ex verkstadschefskonferenserna, där kostnadskalkyler ställs mot varandra och där man konkret byter erfarenheter distriktsmässigt."

Thage Grundström

Erfarenheter och slutsatser sammanställdes centralt och återfördes till distrikten i form av rekommendationer.

Samordningen syftade till att nå ett konkurrenskraftigt standardsortiment av maskiner, ett litet reservdelslager och en kontinuerlig utbildning.

Upphandlings- och uppföljningsansvar vid utlandsprojekt

Den centrala inköpsfunktionens uppgifter vid utlandsprojekt har tidigare beskrivits vad gäller själva upphandlingen. Uppföljningen av maskinpark, garantiåtaganden, service utgjorde också en viktig del i MACs uppgifter. Ansvarig för denna verksamhet inom det nybildade MAC var Åke Kjellgren.

"Vid utlandsprojekten arbetar man ofta med små tidsmarginaler. Inom loppet av 3-4 månader skall vi pressa fram en utvärdering av exakt maskinpark till ett värde av såg 100 miljoner kronor, som i Agoyanfallet, leveranssätt, leveranstider, exportkrediter, tillverkarländer, genomföra tillverkningskontroll på fabrik."

Åke Kjellgren,
ABV-Bladet 2:82

Så långt förberedelser och upphandling. Efter upphandlingen följde andra åtaganden för MAC.

"Vi skall bevaka garantiåtaganden, reklamationer och stå för reservdelsförsörjningen. Men här, återigen, jobbar vi intimt med distriktsansvariga maskinchefer. I takt med att projekten påbörjas och kommer igång tar de ansvariga på distrikten successivt över vårt jobb i dessa frågor."

Åke Kjellgren,
ABV-Bladet 2:82

Till sin hjälp hade man ett datorsystem. MAC utvecklade och samordnade den datatekniska utvecklingen inom inköp och förvaltning av ABV:s maskinresurser. Till sitt förfogande hade man bl a det s k FMR-systemet, som utvecklats under början av 1980-talet. FMR-systemet utgjorde ABVs maskinredovisningssystem med bl a realtidsbearbetning. Ett motsvarande system utvecklades 1982 för materialförrådsredovisning i syfte att snabbt hitta de rätta inköpsnivåerna.

Vid MACs bildande under 1982 infördes en policyförändring som innebar att även kunna erbjuda den öppna marknaden hyreserbjudanden. Bakom beslutet låg inte enbart ledningens krav på ett ökat profit center-tänkande utan också en uttalad vilja på maskinchefsnivå, där ett gemensamt beslut i frågan fattats. Om uthyrningsgraden kunde höjas med 3% innebar det "extra" intäkter på motsvarande 10 miljoner kronor. Målsättningen 1982 var just att höja uthyrningsgraden på befintlig utrustning till 3%.

Förutom "extra" intäkter motiverades uthyrningen av att MAC bl a genom att utnyttja maskinparken i större utsträckning även kunde garantera service och reservdelar. Genom ett effektivt utnyttjande av maskinparken vidmakthöll man ett "know-how" som gjorde ABV oberoende av konsulter och tekniskt kunnande utifrån. "Know-how" dokumenterades, vilket innebar att MAC kunde svara på frågor från distrikten kring service, t ex smörjoljeinstruktioner, stilleståndskostnader i form av rapporter och statistik, instruktioner kring komplicerade maskinhaverier och lönsamhetskalkyler. All information samlades i FMR-systemet.

Systemet gav förutom dessa huvudfunktioner även svar på bl a hyresfakturerering, resultatredovisning, inventarieredovisning, avstämning av investeringsbudget, bevakning av besiktningar. Systemet var integrerat med bokföring och kalkylunderlag.

ABV anordnade internationellt symposium

I mitten av januari 1983 anordnade ABV ett internt symposium med inriktning på den internationella verksamheten.

Leif Pettersson presenterade bl a maskinavdelningens erfarenheter av upphandlingen till Agoyan och Libyen. Syftet med symposiet var att samla alla inom ABV-koncernen med anknytning till den internationella verksamheten i syfte att konsolidera kompetens och erfarenhet inför den fortsatta expansionen utomlands.

Leif Pettersson klargjorde i sitt inlägg betydelsen, inte minst ekonomiskt, av att inköpsfunktionen arbetade effektivt efter det att

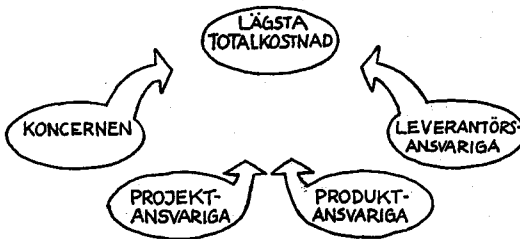
anbudet gått till ABV. Som underlag hade Leif Pettersson den statistik över Agoyan och Libyen som utarbetats och sammanställts under hösten.

"Det var ett bra tillfälle för oss att slå ett slag för inköpets betydelse. Med de små marginaler tidsmässigt som man konkurrerar med i anbudsgivningen kan en ineffektiv upphandling vara avgörande för om projektet kommer att ge ett positivt resultat. Framförallt är uppstartningen av ett nytt projekt helt avgörande. Ofta när beställaren infört olika straffklausuler som inträder i vissa moment under projektets färdigställande.

I Agoyan-projektet var det ont om tid. Att få fram grejorna i tid fick prioriteras före att nå fördelaktiga överenskommelser med varje leverantör. I Agoyanfallet ingick leverantörer vid upphandlingen till ett värde av 100 miljoner kronor. Upphandlingen skedde på mindre än en månad. Det ställer också krav på att leverantörerna uppvisar smidighet och förståelse för att de inte är de enda leverantörerna."

Leif Pettersson,

Vid det internationella symposiet presenterade Leif Pettersson en intressentmodell.



Figur 59: Leif Petterssons intressentmodell vid inköp

"Koncernen är i första hand intresserad av en gemensam policy för maskininköpen. Finansiering, tillgänglighet av maskinpark, motköpskrav är viktiga frågor.

De projektansvarigas intresse är i första hand inriktat på maskinkalkyler, investeringsbudget och volym, leverantörsbestämmelser, närhet till leverantör och administrativa rutiner.

Produktansvariga, den tredje intressentgruppen, intresserar sig för maskinparken och utrustningens andrahandsvärde, fördelning av export- och import, investeringsgrad, driftsäkerhet, underhåll och service.

De leverantörsansvariga i intressentmodellen, dvs vi på inköpssidan, är i första hand intresserade av leverantörens leveransberedskap, pris och prisregleringar, leveransvillkor, inbytespris och återköpsklausuler, garantier, optioner, reklamationer och andra åtaganden i leveransvillkoren."

Leif Pettersson

Informella diskussioner angående framtida upphandlingar

Under februari 1983 hade återigen Stole Hansen och Leif Pettersson informella diskussioner angående den framtida samordningen av inköpsverksamheten mellan ABV och Höyer. Kontakterna skedde per telefon:

"Utgångspunkten var densamma som under höstens diskussioner. Antingen gör man som jag föreslagit, nämligen låter respektive part varannan gång vara den som har det slutliga inköpsansvaret. På detta sätt behåller varje part sin kompetens av upphandlingsarbetet. Stole Hansen förespråkade en delvis annan modell där man gjorde en strikt uppdelning i inköpen av olika produkter. Anledningen var att Höyer i denna stund förfogade över större kompetens när det gäller t ex avancerad bergborrtröstning.

Den uppdelningen skulle enligt min mening på sikt inte vara riktig, eftersom den skulle hindra ABV från att bygga upp kompetens kring nya områden. Tanken måste vara att man på sikt är lika bra på allt. Vi skall inte glömma att personal från ABV i takt med att nya projekt genomförs med den här inriktningen kommer att få en ökad erfarenhet även av den här typen av utrustning."

Leif Pettersson

De informella kontakterna ledde under våren 1983 inte till något beslut. Att samarbetet mellan Höyer och ABV utvecklats till något annat än vad Höyer avsåg framgick av ABVs inplacering av Höyer-Ellefsen som resultatenheter tillsammans med övriga divisioner och dotterbolag (se figur 57, sid 299).

Under våren anställdes Odd Hansen hos ABV från att ha varit placerad på Höyer-Ellefsens lönelista. Även detta kunde tolkas som ett initiativ till ökat inflytande över Höyer-Ellefsen. Av organisationen kunde man också klart se att samordningen av inköp för utlandsverksamheten låg på en annan nivå inom ABV än hos Höyer-Ellefsen. Höyer-Ellefsens inköpsfunktion var på samma nivå som ABV i Göteborg. Initiativet till samordning styrdes från ABV:s koncernnivå.

Purchasing request-rutinerna i Agoyan

Fram till våren 1984 hade den svenska Home Service-organisationen för Agoyan med Helge Nilsson som chef behandlat över 1600 ärenden. Ett ärende kunde innehålla upp till 150 "items" eller inköpsdetaljer. Inköpsinitiativet kom alltid från Agoyan. Ansvarig i Agoyan var, som tidigare nämnts, Börje Andersson. När en reservdel eller material skulle beställas gjordes en bedömning om varan fanns i Ecuador.

"I princip finns ingenting i Ecuador och allt är belagt med importförbud. Beroende på beställarens krav (t ex produktionsansvariga) gör Börje en bedömning över angelägenhetsgrad och därmed behandling av beställningen. Samtidigt som en "purchasing-blankett" fylls i skickas förhandsmeddelande med telex. Telexet kan vara utformat på lite olika sätt.

En kod gör att vi vet hur ärendet skall behandlas. Är det "urgent" (ordet "urgent" måste bli en vara nämnt två gånger), vilket endast används när det verkligen är bråttom, så agerar vi ofta innan ordern kommer. I normalfallet går vi en gång i veckan igenom behandlingsläget. Varje 'request' förs in på en minidator. Inom gruppen går vi igenom dagsläget och fördelar uppgifterna."

Helge Nilsson

Varje "request" hade en speciell sifferkod, som talade om vem som skulle ha beställningen inom projektet. Detta nummer följde hela behandlingen, även på leverantörens följesedlar. Ärendet fördes in på dator som löpande skrev ut den aktuella inköpsituationen.

Tillsammans inom gruppen beslutade man hur ärendet skulle behandlas bl a mot bakgrund av "urgent"-graden. I vissa fall begärdes offerter av flera leverantörer, i andra fall utfördes inköpet/upphandlingen direkt. Uppgifterna fördelas mellan de två inköparna och Helge Nilsson.

"I min uppgift ligger att avgöra om ärendet skall behandlas av oss själva. Vid inköp av maskiner och utrustning skickas alltid ärendet till MAC och Leif Pettersson. Ibland är det vi som efter snack med MAC gör själva inköpet, vid större affärer står de för upphandlingen. Jag har också rätt att t ex be Stole Hansen i Höyer att sköta vissa inköp där vi saknar kompetens. När vi bestämmer hur ärendet skall behandlas bestämmer vi också expeditions- och terminalhanteringen, om t ex kurirer skall användas etc."

Helge Nilsson

De flesta uppdragen från Ecuador skötte Helge Nilsson och hans medarbetare Hans Engström och Gunnar Ahlberg själva.

Enligt de riktlinjer som givits skulle endast ABVs maskininköpsavdelning kopplas in när investeringarna gällde ny utrustning till ett visst värde.

"Den purchasing request som kommer från Agoyan bedöms av Helge Nilsson i Göteborg. I de flesta fallen genomför man den eventuella upphandlingen själva. Gäller det en större upphandling går purchasing ordern vidare till oss på HK. På min avdelning är det Håkan Evengård som sköter detta. Även i de fallen där det handlar om större utrustningar har vi successivt överfört ansvaret för själva upphandlingen till Göteborgskontoret."

Leif Pettersson

En annan uppfattning angav Stole Hansen under våren 1983:

"I Göteborg är det Helge Nilsson som är den starke mannen. Han är även koordinator för Agoyan-projektet, inte bara för ABV utan även för Höyer. Fördelningen av 'purchasing requests' sker beroende på vilken typ av utrustning det är fråga om till Maskininköp på ABV eller till oss på Höyer.

På Leif Petterssons ansvar ligger anskaffningen av lastbilar och schaktmaskiner, medan vi med vår betydligt längre erfarenhet från underjordsarbeten ansvarar för borrhägar och underjordsutrustningar."

Stole Hansen

Ett förhållande, som om det var sant, innebar att Höyer-Ellefsen var den part i konsortiet som dominerade i leverantörsrelationen Atlas Copco - ABV - Höyer.

Nya projekt under 1983

Syftet med Agoyan var ur konsortiets synvinkel att skaffa ett referensprojekt för en fortsatt marknadsexpansion i Sydamerika, framförallt i Ecuador, Peru, Chile och Colombia.

Under våren 1983 aktualiserades ytterligare ett kraftverksprojekt i Ecuador, Toatchi, som var dubbelt så stort som Agoyan. Flera icke namngivna projekt nämndes i flera sammanhang under våren 1983. Bl a återuppstod Paute C, den tredje delen av ett stort kraftverksprojekt i Ecuador som aldrig slutförts p g a bristande resurser. Den sista delen av projektet Paute C hade vid jämna mellanrum dykt upp för att efter en tid läggas ned igen.

Den 19 april reste Leif Pettersson till Malmö för att informeras om ett nytt projektet. Han visste vid detta tillfälle ingenting om projektet eller i vilket land projektet skulle ske. Att inköpsidan kopplades in innebar att projektet var realistiskt och att anbud lämnats in.

Det sistnämnda projektet bekräftades av Larsgösta Almgren på Atlas Copco SF den 3 maj:

"Jag har offererat Jarva utrustning för 6 miljoner per telefon idag. Utrustningen skall användas i ett fullborrningsprojekt, en tunnel på 7 km. Ett mycket avancerat projekt där 7 km är en mycket lång sträcka. Bakom projektet står ett konsortium mellan ABV och WP. Höyer finns också med i bakgrunden. WP ingår i Bolidenkoncernen. Mer vet jag inte. Vi har heller inte fått någon information från projektavdelningen på MCT. Alla är förtegn, men jag vet att Odd Hansen kommer till Göteborg under maj."

Larsgösta Almgren

Initiativtagare var ABVs Göteborgsdistrikt.

I juni bekräftade Larsgösta Almgren att ABV inte fått projektet. Den här typen av förfrågningar var mycket vanlig och utgjorde en del av "vardagsutbytet" mellan Atlas Copco och ABV under den här perioden. Förfrågningar på utrustning som aldrig ledde till affärsepisoder men som höll utbytesrelationen levande.

Gemensamt byggprojekt i Stavanger

I början av 1983 blev det klart att byggkonsortiet ABV/Höyer-Ellefsen fått ett bygguppdrag i Stavanger. Projektet gällde ett raffinaderi för naturgas i Haugesund strax norr om Stavanger.

"Arbetet fördelas med 2/3 till den norska och 1/3 till den svenska entreprenören. Höyer-Ellefsen ägs som bekant till 30% av ABV. Arbetena utförs på uppdrag av Linde AG, München, i samarbete med det norska Statoil. Byggtiden är extremt kort. Byggentreprenaden skall till största delen vara färdigställd till april 1984. Inom ABV är företagets Göteborgsdistrikt närmast ansvarigt för uppdraget. Även i Danmark har naturgasprojekt lett till uppdrag. Det gäller en ledning tvärs över Själland. Den upphandlades helt nyligen för ca 100 Mkr av ett konsortium bestående av Mannes Mann Anlagenbau och Arnton. Arnton är som bekant ett helägt dotterbolag till ABV."

ABV-Bladet 1:83

Byggprojektet utanför Stavanger, som bedömdes som extremt tidspressat, omslöt i anbudet 175 miljoner kronor.

Repris på båtresa och hockey-bockey

I augusti 1983 gjorde man repris på föregående års båtresa. Resan ställdes till Stockholms norra skärgård. Med från Atlas var Larsgösta Almgren, skeppare, Ronald Ericsson och Bill Sundberg. Med från MAC var bl a Leif Pettersson, Åke Kjellgren och Håkan Evengård. Även andra sociala kontakter hade under hand utvecklats, bl a deltog Ronald Ericsson i ABVs korplag i hockey-bockey.

Befattningsskifte inom Atlas Copco

Entreprenadsektorn gjorde under hösten ett gott resultat. I oktober utsågs Torbjörn Mandahl till chef för sektor småkompressorer. Torbjörn Mandahl hade tidigare haft befattningen som Atlas Copco SF:s exportchef. Till exportchef med betoningen på utlandsprojekt hos entreprenadkunder utsågs Larsgösta Almgren. Torbjörn Mandahls företrädare på den nya befattningen, Roland Lindquist, utsågs till sektorchef för industriverktyg, när Lasse Larsson utsågs till marknadschef på Atlas Copco Tools.

På Atlas Copco SF pågick under hösten diskussioner kring entreprenadsektorns organisation. Dels inom sektorn, där diskussionerna rörde hur den framväxande ROT-marknaden skulle hanteras, dels samordningen mellan entreprenadsektorn och gruvsektorn.

Agoyan-projektet fortlöpte

Agoyan-projektet fortlöpte planenligt under hösten. Bergarterna man arbetade i visade sig visserligen vara betydligt porösare än man räknat med. Ett ras skedde i en av tunnlarna, som delvis försenade denna del av projektet. Trots det räknade man under hösten 1983 med att vara klar i januari 1984. Home Service-avdelningen fungerade där de nödvändiga relationerna med myndigheterna började utvecklas.

Area-managern Odd Hansen ökade tillsammans med Jan-Erik Ståhlstad under 1983 sina aktiviteter i syfte att utveckla nya projekt i Ecuador eller i något av grannländerna. Det redan tidigare nämnda projektet Paute C räknade man med att få besked om i januari 1984.

Under hösten 1983 figurerade ett nytt projekt i Colombia.

Hamnanläggning i Colombia

I Ecuadors grannland Colombia utvecklades ett projekt och ett letter of intent tecknades i december 1983. Projektet utvecklades inte på ett traditionellt sätt:

"Affären har utvecklats via VIP-kontakter och ett mellan svenska och colombianska staten tecknat avtal. Avtalet gav företag i Sverige möjligheter att bistå i Colombia. Ingen konkurrens således. Restriktionerna var snarare av typen 'Föreslå vad ni vill göra men det får inte kosta mer än 1,5 miljarder'. ABV fick projekteringsansvaret för en hamnanläggning och 12 mil bilväg i anslutning till hamnen."

Leif Pettersson

Upphandlingen för Colombiaprojektet påbörjades inte under hösten. Odd Hansen, Jan-Erik Ståhlstad och annan berörd personal vid Agoyan-projektet vistades under allt längre perioder i Colombia.

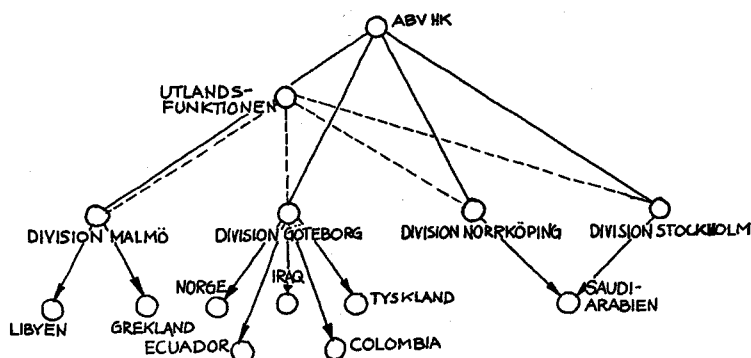
I projekteringen räknade man med att utnyttja en stor del av utrustningen från Agoyan-projektet. På Atlas Copco SF räknade man under hösten inte med att det för deras del var fråga om någon ny utrustning man kunde bistå med.

Inga revideringar av det centrala avtalet

Det centrala avtalet mellan Atlas Copco och ABV förnyades vid årsskiftet. Förnyandet föranledde ingen uppsägning eller diskussioner från någon part. Agoyan-projektet hade under 1983 inneburit en betydande reservdelsförsäljning för Atlas Copco SF. Betydande kompletteringsköp av utrustning hade också skett. Vissa mindre utrustningar hade levererats till andra projekt utomlands, bl a till Libyen där Malmödistriktet var ansvariga. Det omsättningsmässiga utbytet i relationen hade därmed legat på samma nivå som under 1982. ABV utgjorde Atlas Copco SFs fjärde största kund för andra året i följd. Det gav ABV bonus vid årets slut.

Ytterligare länderuppdelning inom ABV

Under hösten 1983 skedde på initiativ av ABVs koncernledning ytterligare uppdelning av länderansvaret mellan divisionerna. Uppdelningen gjordes i syfte att samordna marknadsinsatserna och minska den interna konkurrenssituationen. Flera divisioner hade tidigare varit inarbetade på samma marknad. Följande länder och bearbetningsområden beslutades.



Figur 60: Ytterligare länderuppdelning skedde inom ABV under 1983.

De mest aktiva utlandsbearbetningarna skedde i första hand inom Malmö- och Göteborgsdivisionerna. Sydamerika utgjorde den yngsta marknaden där ABV fått ett fotfäste i Ecuador. Totalt svarade ABVs utlandsengagemang för drygt 30% av totala omsättningen. Inom Göteborgsdivisionen svarade den för drygt hälften av omsättningen.

"MAC-pärmen"

Under hösten 1983 distribuerade MaskinAvdelningen Centralt en pärm till samtliga leverantörer. Pärmen kunde ses som ett resultat och en vilja att marknadsföra MAC:s delvis nya roll, dels mot divisionerna, dels mot maskinleverantörerna.

MAC bestod av tjugo personer och syftade till att "säkerställa en hög teknisk kompetens och ett effektivt resursutnyttjande" av ABVs maskiner och utrustning.

MACs verksamhet var direkt riktad mot de producerande enheterna i divisionerna vid DS - Divisionernas maskinserviceanläggningar. DS tillsammans med MAC bildade ABVs samlade maskinfunktion. MAC lagrade information kring utrustningar, service och reservdelskostnader på en dator. Maskinserviceanläggningarna kunde direktkommunicera med denna dator via telefonnätet.

Under Thage Grundström som chef för MAC hade man under 1982 bildat tre avdelningar.

Teknikavdelningen ansvarade för den maskintekniska samordningen mellan divisionerna. Till chef för MAC Teknik utsågs Carl Sjöden med kompetens inom följande områden: mobilhydraulik, asfaltverk, krossar, mobila maskiner, betongstationer, isfabriker, el- och teleteknik, kranar, hissar, betongpumpar samt ställningar och formutrustning.

Till chef för den andra avdelningen, MAC Inköp, utsågs Leif Pettersson med sex inköpare/handläggare på avdelningen. MAC Inköps uppgift var i första hand att bistå vid den kommersiella upphandlingen.

Till chef för den tredje avdelningen, MAC Ekonomi, utsågs Åke Kjellgren med sju man under sig. På Ekonomisektionen skedde en stor del av registreringsarbetet och de löpande ekonomiska utvärderingarna av upphandlad och utnyttjad utrustning (se figur 60 sid 317).

ABVs förvaltade maskiner och utrustningar fördelades på sju divisionsserviceanläggningar med en ansvarig maskinchef för respektive anläggning. Anläggningar fanns i Hisings-Kärre, Kil, Eslöv, Malmöslätt, Upplands-Väsby, Umeå och Frövi.

Dessutom kom tidigare förråd att fortsätta att fungera som maskinförråd bl a i Luleå, Härnösand, Östersund, Borlänge, Gävle, Eskilstuna, Jönköping, Trollhättan och Hässleholm.

Flera inköpsnivåer kan skapa problem internt inom ABV och för leverantörerna

Sedan det första avtalet skrevs mellan Atlas och ABV hade en förskjutning av inköpsansvaret skett från centrala inköp till divisionernas egna inköpsavdelningar. Upphandlingsansvaret för maskiner och utrustning över ett visst belopp hade behållits centralt, där MAC förvaltade, registrerade och utvärderade inköpta maskiner och utrustning i syfte att nå samordning och effektivitet i ABVs maskinpark ur ett koncernperspektiv.

Upphandling av utrustning till Agoyan-projektet hade skett genom Leif Pettersson från ABV HK, medan inköpen fortlöpande till projektet skedde via Home Service-avdelningen under ledning av Helge Nilsson på ABVs Göteborgsdivision. Det innebar att de personer som stod för upphandlingen i Agoyan-projektet, Leif Pettersson på ABVs centrala inköpsavdelning och Stole Hansen från Höyer-Ellefsen, inte medverkade i de löpande inköpsärendena t ex för reservdelar.

Detta skapade vissa konflikter i relationen mellan Atlas Copco SF och t ex Home Service-avdelningen. Samtidigt riktades en viss kritik mot inköparna på MAC.

"Jag är inte odelat positiv till ABVs MAC. Hade vi t ex själva hanterat upphandlingen när det gäller Agoyan-affären är jag helt övertygad om att utgången varit en annan. Atlas fick ett för bra avtal."

Hans Engström

Detta uttalande från Hans Engström, inköpare under Helge Nilsson, speglade uppfattningen att upphandlingen varit för inriktad på utrustningen som ingick vid grundupphandlingen inför projektstarten. Man hade inte alltid kunnat förutspå behovet av kompletterande utrustningar och reservdelar som enligt Home Service-avdelningen borde vägts in i "totalpaketet". Indirekt riktades därmed en viss kritik mot MAC som man ansåg inte hade haft den erfarenhet som krävdes för att jobba löpande med utlandsprojekt och att göra en realistisk bedömning av "totalpaketet" över flera år.

"Skall MAC överleva är det på våra (divisionernas) villkor. Det innebär inte att MAC inte har en uppgift att fylla. Tvärtom, samordningen av ABVs totala innehav av maskiner och utrustning är viktig. Registrering, tekniska undersökningar och utredningar är viktigt. Initiativet till inköp kommer dock alltid att ligga på oss. Skall MAC vara med får de åka i våra spår."

Hans Engström

Några personliga störningar var det dock inte fråga om.

Bristande kunskap om köparens rutiner

Trots att Atlas Copco lovordats för sina leveranser i samband med Agoyan-projektets uppstartning hade kritik riktats mot Atlas Copco och andra leverantörers bristande kunskaper om ABVs "purchasing request"-rutiner. På Atlas Copco riktades också en viss kritik mot ABVs "omöjliga krav" och korta tider med upprepade brandkårsutryckningar.

"Leverantörerna tar sig inte tid att fundera över vår inköpsituation och de faktorer som styr våra rutiner. I utlandsprojekten kommer det troligen alltid att finnas ett visst mått av brandkår. Det ställer krav på flexibilitet och fantasi. Det saknas hos många leverantörer. Men det finns hos många, så omöjligt kan det inte vara. Dessa uppskattas också på ett motsvarande sätt. När det händer saker, t ex 'urgent'-markerad purchasing request, måste det ske snabbt. Kontrasten mellan vårt sätt att arbeta och leverantörens blir ofta stor."

Hans Engström

På motsvarande sätt som på ABV, där olika inköpsnivåer svarat för upphandling och följdaffärer, hade det på Atlas varit andra personer än de som gjorde de första affärerna, som hanterade följdaffärerna. På Atlas Copco var det Margaretha Pettersson under Larsgösta Almgren som hade ansvaret för de löpande kontakterna med ABV i Göteborg.

En anekdot beskriver vad Hans Engström menade med flexibilitet:

"Nyligen fick vi en 'urgent'-markerad request på vissa borrhälskronor. Beställningen gick till Atlas Copco som inte hade dessa i lager utan fick beställa från Sandvik. För oss är det viktigt att snabbt ta reda på vilka anställda som är på väg. I det här fallet var det en sjuksköterska som aldrig varit i Ecuador som skulle vara stationerad där i ett år. Vi vet att många blir stressade av att förutom sina egna väskor även ansvara för företagspaket. Därför bad vi Atlas Copco köpa en resväska och packa kronorna i. Beställningen skedde på eftermiddagen dagen innan sjuksyrrans plan gick. Jag hade kontakt med Atlas på morgonen samma dag som flyget skulle gå. En taxi var på väg från Sandvik med borrhälskronorna. Klockan elva samma förmiddag, ett par timmar innan flyget skulle gå bekräftade Atlas Copco att allt var ok. Självklart fanns ingen väska. Det är som om man inte fattade att även väskan ingick i beställningen."

Hans Engström

Leveransen skedde planenligt till flygplatsen men inte i en väska som avsetts, vilket gjorde att kuriren blev nervös och kände sig utnyttjad av företaget.

Denna anekdot, menade Hans Engström, visar delvis hur svårt leverantörerna har att improvisera, styrs av sina egna rutiner, produkter och befattningar. Till historien hör att en väska faktiskt fixades, men att någon ompaketering aldrig skedde.

Flera liknande episoder ledde under hösten till att båda parter kom överens om att träffas och diskutera rutinerna kring Agoyan-projektet.

Göteborgsmöte i januari

I januari 1984 reste Larsgösta Almgren och Margaretha Pettersson, båda från Atlas Copco SF, till ABV i Göteborg för att diskutera rutinerna för reservdelsleveranser till Agoyan.

"Larsgösta Almgren tog initiativet till mötet. Från början ansåg nog Atlas att det var vi som förstörde deras rutiner och ställde för höga krav. Från vår sida såg vi det som ett utmärkt tillfälle att gemensamt gå igenom och berätta om våra rutiner. Under mötet, som varade under en dag, gick vi igenom hur vi är organiserade, vår terminal, inköps- och skeppningsrutiner. Under dagen gick vi systematiskt igenom de beställningar som skett under Agoyan-affären och framförallt de problem båda parter upplevt. Efter mötet gav jag Larsgösta Almgren mina anteckningar från mötet och bad honom skriva en PM kring de punkter vi enades om."

Helge Nilsson

En PM skickades ett par dagar senare. Den innehöll ett tiotal punkter som uttryck för de krav eller rutiner ABV ställde på Atlas som leverantör. På ABV ansåg man att det var en prestigeförlust för Atlas Copco att Larsgösta Almgren tvingats att skriva rent köparnas mötesanteckningar. Så uppfattade man det inte på Atlas Copco: "Vill man ha en PM så skall man få det".

De personliga relationerna på regionalnivå utnyttjas inte tillräckligt

På köparsidan hos ABV hade kontaktytan delvis förändrats. I Agoyan-fallet skedde upphandlingen av centrala maskinavdelningen för att senare tas över av den s k Home Service-avdelningen i Göteborg.

Kontaktytan hos Atlas hade varit densamma, Larsgösta Almgren som kontaktperson när det gäller utlandsprojekten och Ronald Ericsson som kundansvarig för ABV, senare Jan Ohlsson men fortfarande under överinseende av Ronald Ericsson på de upparbetade förbindelser som var svåra att "lämna av".

På lokal nivå hade kontaktmönstret inte förändrats. Atlas Copcos försäljare på de tid regionkontoren hade bearbetat distriktskontoren, maskinförråden och lokala byggarbetsplatser. Inte någon gång hade försäljarna några kontakter i samband med t ex Agoyan-projektet. Detta trots att vissa försäljare, t ex Lasse Sellman i Göteborg, hade mycket långvariga förbindelser med personalen på ABVs divisionskontor i Göteborg, bl a med Hans Engström. Mellan Lasse Sellman och honom fanns det som han själv uttryckte det "accepterade och fungerande relationer av tredje graden".

Det framgick också att han ansåg det vara fel att dessa relationer endast utnyttjades i undantagsfall i affärer av typen Agoyan.

"Eftersom Lasse är en person jag litar på och känner är det synd att man inte utnyttjar honom vid t ex ansvaret för reservdelar. Vid några tillfällen har jag utnyttjat Lasse vid olika brandkårsjobb. Han har alltid lyckats fixa det."

Hans Engström

Konflikterna mellan utbytesnivåerna fanns fortfarande kvar i början av år 1984 men rutinerna hade accepterats och "nya" normer utvecklats på lokal nivå. För att normer skall kunna utvecklas krävs det också ett regelbundet utbyte mellan parterna. Detta utbyte hade radikalt minskat på lokal nivå med följden att vissa förbindelser försvagats. Reservdelar representerade inte ett tillräckligt värde för att försäljarna skulle kunna motivera en uppsökande verksamhet.

Den geografiska närhetens betydelse hade minskat. Reservdelar, borrstål kunde levereras direkt från Nacka. Fortfarande hade den geografiska närheten vad gäller service stor betydelse. En ökad andel av servicen skedde på byggarbetsplatsen med hjälp av servicebussar. Försäljare kunde också arbeta över ett större geografiskt område. Besök kunde planeras med större framförhållning och på initiativ av kunden. Ordermottagning och expediering hade fått ökad betydelse.

8.4 Tolkning: Underhållande fas

Den underhållande fasen i utbytesrelationen Atlas Copco SF - ABV karakteriserades av harmoni och en överensstämmelse. Båda parter gjorde uttalanden som bekräftade att utbytesrelationen fungerade väl. Erfarenheter från den utvecklande fasen (uppföljningsmöten) hade lett till en ökad kunskap. Agoyan-projektets följdaffärer svarade även under denna period för en betydande del av utbytesvärdet. De konflikter som identifierats i Agoyan-upphandlingen som uttryck för den uteblivna övergripande koordineringen och som senare lett till samförstånds-lösningar hade inom den fokuserade utbytesrelationen lett till en fördjupad och förstärkt relation. Detta gällde även inom övriga inblandade utbytesrelationer, framför allt Atlas Copco NF - Höyer-Ellefsen och Atlas Copco Equatoriana - ABV.

På lokal nivå mellan ABVs divisionsinköpare och entreprenadsektorns försäljare på Atlas Copco - ABV hade de "nya" normerna stabiliserats. Utbytesvärdet var på lokal nivå fortfarande lågt. Centrala maskinavdelningens roll, omdöpt till MAC, hade institutionaliserats. Under en fem-sex årsperiod hade avdelningen byggt upp en teknisk upphandlingskompetens på central nivå. Den tekniska upphandlingskompetensen fanns inte längre i samma utsträckning på divisionerna.

Vissa konflikter har beskrivits i den underhållande fasen som uttryck för utebliven koordinering eller felaktiga rutiner bl a i "purchasing request"-rutiner.

Ett antal "fasta" koordineringsaktiviteter eller rutiner kunde identifieras inom och mellan parterna: inköpskonferens, maskinkonferens, kunddagar, ett reglerat informationsutbyte men också mer tillfälliga koordineringsaktiviteter, t ex Las Vegas, informella möten när problem uppstod, båtresa etc.

9 Epilog: Atlas Copco SF-ABV 1984-1987

Det empiriska fallet Atlas Copco - ABV omfattade tidsperioden 1971-1984. Efter det att datainsamlingen avslutades har jag haft en fortsatt kontakt med flera personer inom Atlas Copco - ABV. Baserat på information från dessa kontakter och en kontinuerlig bevakning av tidningsartiklar, årsberättelser, personal- och kundtidningar har följande epilog sammanställts.

Perioden karakteriserades av ett fortsatt " normalt " affärsutbyte. Perioden kunde betraktas som en fortsättning på den underhållande fasen utan några större anpassningar mellan parterna. Avtalet som tecknades första gången 1979 och förnyades 1981 kvarstod i sin ursprungsform. Inom Atlas Copco SF och ABV kunde två viktiga händelser iakttas.

Inom ABV fick den dåvarande ledningen 1985 ställa sina platser till förfogande på grund av försämrade lönsamhet i två av de utländska dotterbolagen tillsammans med ett ställningstagande för ett fortsatt korsvis ägande. Det korsvisa ägandet upplöstes 1985.

Den 1 januari 1987 upphörde det anrika Atlas Copco Svenska Försäljningen att existera. I stället bildades ett antal självständiga försäljningsbolag med utgångspunkt från de 1979 bildade sektorerna.

9.1 Atlas Copco Svenska Försäljningen

Atlas Copco SF visade under perioden 1984-87 fortsatt goda försäljningsframgångar och betydande resultatförbättringar. Några förändringar hade inte vidtagits av den nya ledningen med Leif Boll som VD. Sektorcheferna hade det reella resultatansvaret gentemot sina respektive produktdivisioner och gentemot sitt marknadssegment. De kortare kommunikationsvägarna till respektive produktdivision hade medfört ett ökande inflytande från marknaden, men också ett ökat inflytande på sektorerna från produktdivisionerna.

Under perioden stärkte Atlas Copco-gruppen sin position ytterligare som världsledande leverantör inom gruppens samtliga affärsområden.

Strategiskt var fortfarande Atlas Copcos strävan att behålla positionen som ledande internationell leverantör till såväl gruv- som anläggningsindustrin. Gentemot tillverkningsindustrin var strävan att expandera och flytta fram positionerna som aktiv part i verkstadsindustrins automatisering. 1984 svarade industrin för 50 % av Atlas Copco-gruppens försäljning. Bygg- och anläggningssidan svarade för 35 % och gruvsidan för 15 %.

Expansionen mot tillverkningsindustrin skulle ske dels genom egen utveckling av nya produkter, dels genom företagsförvärv. En försättning för att åstadkomma detta var en ytterligare förbättrad lönsamhet. Atlas Copcos huvudkonkurrenter var få och hade drabbats, liksom Atlas Copco, av nedgången mellan 1982-84. Konkurrenternas anpassning och återhämtning uppfattades vid slutet av 1984 vara svagare än Atlas Copco-gruppens. Atlas Copco utvecklade serviceorganisation och redan gjorda investeringar i teknisk utveckling i syfte att förbättra kundernas produktivitet hade, bedömde ledningen, förstärkt Atlas Copcos marknadsledande position.

"Det gemensamma för Atlas Copcos olika verksamhetsgrenar kan definieras på ett nytt och vidare sätt: att utveckla produkter och tjänster som hjälper våra kunder att öka sin produktivitet. Efter att under många decennier ha uppfattats som ett tryckluftsföretag satsar

vi nu på en bredare bas. Att bidra till att öka kundernas produktivitet, att bli företaget som hjälper kunderna att producera "mer per timma" innebär en utmaning och en grund för Atlas Copcos fortsatta långsiktiga tillväxt."

Tom Wachtmeister, Årsredovisningen 1985.

En tanke som vi känner igen från fallet i diskussioner mellan Atlas Copco och ABV där man under den 10-årsperiod som fallet beskriver kan se en märkbar omställning från komponent- och utrustningsleverantör till att Atlas Copcos utrustning utgjorde en del i ABVs produktionsprocess.

Rationalisering och kostnadsjakt fortsatte även på det svenska försäljningsbolaget.

Efter uppdelningen av fastigheterna och den regionala administrationen på sektorerna inom Atlas Copco SF avyttrades under 1984 flera fastigheter.

En viktig roll för ledningen var att medla vid konflikter mellan sektorcheferna. Ett sådant område var bl a servicesektorn. Sektorn hade utgjort en självständig resultatenhet sedan omorganisationen 1979. Tanken var då att sektorerna skulle köpa servicen internt. Sektorernas olikheter i servicebehov och därmed vilja att betala för servicen hade tidigt medfört en uttalad vilja från flera sektorchefer att slå sönder och fördela serviceresurserna på respektive sektor. Ett annat motiv som angavs var att servicen ingick som en viktig del i den affärsidé och strategi som respektive sektor utvecklat gentemot sina marknader.

Ledningens beslut under 1984 att bibehålla servicen som en separat enhet fick flera inom Atlas Copco SF att uppfatta beslutet som en tillbakagång till 1979. Under samma period gav flera personer på sektorchefsnivå uttryck för ett behov av att ta det "tredje steget" för "att inte riskera en tillbakagång till en regionorganisation utan regioner". Det tredje steget kunde direkt tolkas som en vilja att bolagisera sektorerna.

Diskussionen kring service stod som symbol för den outtalade maktkamp som internt rådde inom Atlas Copco SF. Några beslut eller förändringar i någon riktning skedde inte under perioden 1984-85.

Atlas Copco-gruppen bröt 1985 10 miljarders-vallen i fakturering. Detta år kom därmed att bli en milstolpe i Atlas Copcos historia. Jämfört med 1983 hade resultatet tredubblats till 828 MSEK.

Den strukturförändring som under flera år pågått inom Atlas Copco-gruppens samtliga marknadsområden fick under 1986 märkbara konsekvenser för Atlas Copcos konkurrenter i framförallt USA. Stora välkända företag splittrades genom avknoppningar eller nedläggningar. Även de tidigare lönsamma "nisch-företagen" påverkades negativt. Flera samarbetsavtal slöts mellan olika företag.

Konkurrenternas rörelser tolkades av Atlas Copcos ledning som en resursmobilisering för att utveckla nya produkter baserade på ny teknologi. Detta var ett direkt hot mot det försprång som Atlas Copco skaffat sig under senare år genom att satsa stora resurser på teknik och produktutveckling inom strategiskt viktiga applikationsområden. En stor del av Atlas Copcos förstärkta marknadspositioner internationellt förklarade ledningen med den teknikutveckling som skett i nära samarbete med viktiga kunder.

Teknikutvecklingen tillsammans med insatser i syfte att anpassa verksamheten mot en krympande marknad under början av 1980-talet och insatser inom kapital- och produktionsrationalisering hade avsevärt förbättrat resultatet jämfört med flera konkurrenter. Fortfarande bedömdes dock lönsamheten vara otillräcklig jämfört med andra verkstadsföretag.

Inom entreprenadsektorn hade kunderna ställt högre krav på ökad maskinkapacitet. Detta tillsammans med att antalet större projekt minskade både inom Sverige och på den internationella marknaden medförde en fortsatt svag hemmamarknad. Nya produkter för ROT-sidan och flera nya ytterligare automatiserade borrhaggregat med ökad kapacitet kunde inte helt kompensera marknadsnedgången.

Även inom underjordssidan hade man samma utveckling.

"Ta t ex Boliden som lägger ned Stekenjokk-gruvan efter 10-12 års drift. Genom att gruvan läggs ned försvinner investeringsbehovet samtidigt som befintlig utrustning fördelas på andra gruvor, vilket i sin tur resulterar i ett minskat investeringsbehov i den gruvan och därmed ingen försäljning för Atlas".

Larsgösta Almgren

Entreprenadföretagens utlandsjobb hade minskat och kompenserade inte längre den minskade hemmamarknaden.

Larsgösta Almgrens roll i de svenska riksentreprenörernas internationella projekt utgjorde inte längre ett heltidsarbete.

"ABV är klara i Ecuador, har ett helvete i Colombia och möjligen något projekt på gång i Mellanöstern. Ett eventuellt joint-venture mellan skåningarna och ABV är på gång i Panama. Skåningarna slutför ett projekt i Indonesien"

Larsgösta Almgren

MCT-divisionen var den del av Atlas Copco som till stor del hade motiverat den regionala utbyggnaden under 1960- och 1970-talen, för anlett av kundernas krav på en geografisk närhet och tillgång till serviceanläggningar. Under de inledande åren på 1980-talet hade nästan alla "tegelhöggar" avvecklats.

Inte heller MCT hade samma behov av service- och reparationsutrymmen. Ökade stilleståndskostnader för kunderna hade inneburit att nästan all service skedde på byggarbetsplatsen eller i gruvan genom ett mobilt servicenät.

Entreprenadföretagens antal projekt liksom storlek och utsträckning i tid minskade ytterligare under perioden med resultatet att maskiner och utrustning som fanns hos kunderna hade låg utnyttjandegrad.

Entreprenadföretagens medvetenhet om kostnaden i bundet kapital i form av stillastående maskiner och utrustningar ökade. För att öka utnyttjandegraden övervägde fler entreprenadföretag att starta en

egen uthyrningsverksamhet. Flera företag bl a BPA förvärvade uthyrningsbolag.

Atlas Copcos uthyrningsbolag Hamek såldes under hösten 1986 mot bakgrund av denna utveckling, men också p g a konflikter inom Atlas Copco SF, där konkurrens hade utvecklats mellan enheterna på grund av olikheter mellan uthyrningsbolagens marknadsstruktur och sektor Ovanjords marknadsstruktur.

ABV Övervägde och hade interna diskussioner kring att starta egen uthyrningsverksamhet. Redan under 1983 i samband med MAC:s bildande hade ett sådant beslut fattats. Uthyrningsverksamheten hade dock aldrig kommit igång.

Inom Atlas Copco SF fanns ett uttalat misstroende mot entreprenadföretagens möjligheter i uthyrningsbranschen.

Ett liknande resonemang kunde iakttas hos gruvkunderna (Boliden, LKAB) som ville klara sina svängningar genom att låta ett "gruventreprenadföretag" äga maskiner och utrustning och ta ett arbetsgivaransvar gentemot personalen. På så sätt skulle man betala bara för utnyttjandegraden och inte binda sina resurser.

Även ABVs centrala avtal med Atlas Copco SF hade diskuterats.

"Någon av dom smartare grabbarna på inköpsidan (divisionsnivå) beställde ett antal I&R kompressorer utan MAC:s vetskap. Det tog hus i helvete. Dels därför att ingen annan tillfrågades dels förstörde det Leif's bonus förra året. Han kunde inte ge tillbaka vad han lovat distrikten. Vi tappade en affär, men relationerna till oss är antagligen ännu starkare."

Larsgösta Almgren

Utbytet med ABV under 1985-87 var lågt jämfört med 1982-1983 då ABV utgjorde Atlas Copco SF:s fjärde största kund.

De större riksrentreprenörerna hade genomgående minskat sina maskininvesteringar. Utrustningarna från färdigställda utlandsjobb plockades hem, vilket gjorde att många begagnade utrustningar fanns till-

gängliga. Inställda betalningar, eller minskade betalningar, hade inneburit ett ökat risktagande gentemot de mindre kunderna med en ökad försiktighet inom Atlas Copco SF.

Även inom entreprenadföretagen hade man blivit försiktigare som uttryck för att risktagningarna hade kostat en hel del pengar. Det var fallet med både ABV och Skanskas utlandsprojekt. Under 1986 låg man lågt både på maskininvesteringar och reservdelar.

Atlas Copco Svenska Försäljningen upphör 1987

Under 1986 aktualiserade Atlas Copco Tools, i kraft av sina resultatförbättringar, åter frågan om försäljningen nödvändigtvis måste vara organiserad under ett gemensamt säljbolag. Atlas Copco Tools hade t ex sedan flera år ett eget försäljningsbolag i Tyskland.

Atlas Copco Tools var den produktdivision som sedan länge hade tvingats acceptera en organisation i säljbolagen som i grund och botten var anpassad för gruv- och entreprenadsidan. Ett starkt motiv var också att resultatet skulle kunna förbättras ytterligare om man inte behövde lämna "bidrag" till övriga sektorer.

Under 1986 skedde diskussioner mellan produktdivisionerna - moderbolaget och det svenska säljbolaget. Vi kan i detta läge erinra oss Atlas Copco SF:s historiska betydelse som test och föregångare i marknadsföring och organisation med konsekvenser för övriga säljbolag.

Den 1 januari 1987 upphörde det anrika Atlas Copco Svenska Försäljningen AB att existera. Avvecklingen satte punkt för en 35-årig epok. Samtidigt kunde det också ses som en naturlig utveckling och resultatet av den sektorisering som skedde 1979 under Gunnar Widegrens VD-skap. Sektoriseringen gav frihet mot respektive marknadssegment och skapade ett ökat tryck på Atlas Copcos tre produktdivisioner.

Det var dock inte enbart Atlas Copco Tools som eftersträvade denna utveckling. Även Atlas Copco MCT tog ställning för en bolagisering.

Resultatet blev att Atlas Copco SF ombildades till fyra separata bolag:

Atlas Copco MCT Sverige AB
 Atlas Copco Compressor AB
 Atlas Copco Tools Sverige AB
 Berema AB

Sektor Pneumatik överflyttades till Monsun-Tison i Borås. Sektorerna gick alla ur elden med ökad styrka.

9.2 Armerad Betong Vägförbättringar, ABV

ABV hade 1984 ett mellanår. Resultatprognosen på 150 Mkr halverades till 78 Mkr. Resultatförsämringen kunde hänföras till två orsaker. Dels återtagandet av NVS Installation från Balken Invest. NVS Installation gjorde vid återtagandet betydande förluster, Dels var orsaken den omstrukturering av verksamheten i Saudiarabien som vidtogs under 1984.

Den svenska byggmarknaden visade en fortsatt svag utveckling med en minskad byggproduktion. Nybyggnadsinvesteringarna hade minskat med nästan 20 % under 1980 års nivå. Expansionstakten inom den offentliga sektorn var fortsatt låg medan industrins uppgång skapade en viss kompensation. ROT-sektorns tillväxt och industrins uppgång kunde inte helt kompensera minskningarna.

Sune Brasar, VD för ABV, gjorde i årsberättelsen för 1984 följande återblick och framtidsbild för ABV.

"Många byggföretag grundades och växte under 1950- och 60-talen. Då var efterfrågan i det närmaste explosionsartad och lönsamheten i branschen god. När nedgången kom i början av 1980-talet var väl många övertygade om att det var frågan om en temporär företeelse.

Vår bransch har av tradition en konservativ inställning till strukturella förändringar, varför en nödvändig kapacitetsanpassning tagit längre tid än som borde varit fallet.

Entreprenadföretagen kan naturligtvis inte i längden arbeta med en otillfredsställande kostnadstäckning. Det faktum att priserna inte följt med den allmänna kostnadsutvecklingen har lett till att även vi har tagit uppdrag med bristande lönsamhet.

Den svenska byggmarknaden uppskattas till cirka 100 miljarder kronor per år. Knappt hälften är tillgänglig för entreprenadföretag av ABV:s typ. Återstoden är konsulttjänster, offentligt och privat byggande i egen regi etc. Vi har en marknadsandel på 13 procent och den skall vi försvara. Med en fortsatt stagnation under resten av decenniet kan vi således räkna med en omsättning på cirka 6 miljarder i den svenska verksamheten. Detta framtidsperspektiv kräver att vi utnyttjar möjligheterna till expansion på andra områden."

Sune Brasar, Årsredovisningen 1984

ABV hade 1984 en beräknad marknadsandel på 13 %. En andel man, enligt utsago, var beredd att försvara.

Verksamheten utomlands svarade 1984 för ca 30 % av ABV:s totala omsättning, vilket var en fördelning som ABV eftersträvat under flera år. De etablerade dotterbolagen svarade för hälften av omsättningen utomlands. Den andra hälften kunde hänföras till den svenska entreprenadorganisationens utlandsuppdrag. Den internationella byggmarknaden uppvisade dock en ökad konkurrens.

"De senaste 10 årens kraftiga uppbyggnad av infrastruktur i framförallt de oljeproducerande länderna har starkt påskyndat entreprenadföretagens internationalisering. I de flesta delar av världen innehåller konkurrensbilden därför mycket kompetenta internationella företag. Det förekommer även ofta högst kvalificerade lokala byggföretag vilka har utvecklats i samverkan med redan etablerade företag från den industriella världen.

Den internationella marknaden för byggtreprenörer har under 1984 i stort kännetecknats av minskad efterfrågan, pressade priser och långtgående finansieringsanspråk. På vissa marknader har de protektionistiska inslagen också blivit vanligare."

Sune Brasar, Årsredovisningen 1984

Avsikten var att under kommande år avsätta ytterligare resurser i syfte att stärka positionen i de länder, där ABV redan hade ett starkt fäste och där en långsiktig tillväxt kunde förutses. Resurserna skulle i första hand investeras i nya dotterbolag. Sydamerika med bl a Agoyan-projektet i Ecuador och det under 1984 tecknade kontraktet på en hamnanläggning i Colombia var också ett intressant område. I Libyen och Irak hade man flera projekt under slutförande. Östeuropa var ett annat område som ABV tidigt genomfört projekt inom och som kontinuerligt bevakades.

I Sydamerika hade Agoyan-projektet fortskridit som planerat tillsammans med Höyer-Ellefsen. Projektet beräknades vara klart 86/87. Fotfästet i Ecuador hade bl a medfört att ABV var en naturlig partner i Colombia.

I december 1984, efter en lång tids förhandlingar, tecknade ABV ett kontrakt med colombianska staten angående en hamnanläggning vid Stilla Havet. I åtagandet låg också byggandet av verkstäder, bostäder och en anslutande väg genom djungeln. Kontraktbeloppet uppgick till 1200 Mkr och beräknades vara klart 1987/88. I projektet ingick inte Höyer-Ellefsen som samarbetspartner.

Under 1984 hade ABV:s norska intressebolag Höyer-Ellefsen fusionerats med det norska entreprenadföretaget Astrup & Aubert. Det nya bolaget fick namnet Astrup-Höyer A/S. Företaget blev efter fusionen Norges näst största entreprenadföretag. ABV:s ägarandel minskade i samband med fusionen till 27 %. Astrup-Höyers omsättning 1984 uppgick till 1920 Mkr, där 25 % av omsättningen kunde hänföras till offshore-marknaden genom bl a Norwegian Contractor.

Den under 1980-talet decentraliserade organisationen inom ABV betonades ytterligare som en grund i ABV:s affärsidé.

"ABV:s affärsidé bygger på en lokal förankring av verksamheten. Det stora företagets resurser kan kombineras med den lilla organisationens flexibilitet, lyhördhet och närhet till kunden."

Sune Brasar,
Årsberättelsen 1984

Divisionernas marknadsområde bevakades av dess avdelningskontor och neilägga lokala byggföretag. Divisionerna hade ett totalt lönsamhetsansvar och utgjorde grunden för utlandsverksamheten. De tre största divisionerna Malmö, Göteborg och Stockholm ansvarade för ackvisition av utlandsprojekten medan övriga divisioner skulle verka som samarbetspartner och svara för delar av produktionsresurserna.

För att förstärka organisationen sammanslogs vid årsskiftet 84/85 Eskilstuna- och Karlstadsdivisionerna till den mellansvenska divisionen.

ABV:s dotterbolag NVS gjorde 1984 en kraftig förlust och bidrog därmed till det försämrade resultatet för hela ABV.

Vissa mindre förändringar vidtogs under året på divisionen. Centrala omkostnader minskades och utlandsengagemanget koncentrerades. Utlandsandelen minskade till 25 % av den totala försäljningen. Omsättningen uppgick 1985 till 9.017 Mkr med ett resultat efter finansiella poster på 145 Mkr (79).

Fastighetssidan visade mycket goda resultat. Utvecklingen inom fastighetssidan ledde till en uttalad vilja att öka lönsamhetstänkandet inom företaget:

"Under 1960- och 1970-talet vande sig byggarna att leva med marginaler och avkastningstal, som inte skulle accepteras i andra delar av näringslivet. Uthålligheten inom branschen är dessutom mycket stark. Få aktörer lämnar arenan. Några kanske faller bort men återkommer i en ny skepnad. I jakten på volym kommer lönsamheten i andra hand. Att det inte är acceptabelt i längden är uppenbart."

Sune Brasar,
Årsberättelsen 1985.

En av ändringarna under 1985 var att fördela moderbolagets balansräkningar på resultatenheterna:

"Detta förändrade synsätt har lett till nya prioriteringar, framförallt när det gäller bedömningen av riskerna i utlandsprojekten, där investeringarna är betydligt större än i motsvarande uppdrag på hemmaplan."

Sune Brasar,
Årsberättelsen 1985.

Avkastning och förvaltning av kapital hade fått en annan betydelse. Målet för ABV var 10 % avkastning på totala kapitalet och 17 % avkastning på det egna kapitalet efter skatt. Under 1985 uppnådde ABV 6 % respektive 16 %.

Redan under 1985 hade det korsvisa ägandet mellan ABV och Företagsfinans kritiserats av vissa ägarrepresentanter i styrelsen. Under 1986 upplöstes det korsvisa ägandet. Motståndet mot en upplösning av det korsvisa ägandet tillsammans med att ABV inte tillräckligt snabbt kunde visa på lönsamhetsförbättringar ledde till att ABV-ledningen fick ställa sina platser till förfogande under 1986.

Till ny VD från 1 januari 1987 utsågs Sven-Åke Johansson. Redan innan sitt tillträde under hösten 1986 tog han itu med dotterbolaget Ray Wilson i USA.

Efter genomgång av bolaget under 1986 fann Sven-Åke Johansson att förlusterna kunde hänföras till två dotterbolag, Ray Wilson och Armton A/S i Danmark.

"Jag fann att problemen i hög grad gällde två utländska dotterbolag. Sedan fanns det andra utlandsprojekt som var mer eller mindre bra och några dotterbolag som kanske inte passade in."

Sven-Åke Johansson,
Veckans Affärer 19 mars 1987.

Ray Wilson och Armton A/S tillsammans med ABV-Thomesto Tradings förlust uppgick till 280 Mkr. De utländska pågående projekten uppvisade inga förluster, men, menade Sven-Åke Johansson i årsberättelsen:

"... riskexponeringen är stor på en internationell marknad som kännetecknas av låg efterfrågan och en stark konkurrens."

Sven-Åke Johansson

Som ett resultat av utlandsprojektens riskexponering beslöts att utlandsverksamheten under 1987 skulle organiseras i en separat utlandsdivision. Till divisionschef utsågs Folke Simrén, tidigare divisionschef Väst. Fastighetssidan bildade också en separat division. I syfte att förstärka ledningen beslöts att samtliga divisionschefer skulle ingå i ABV:s koncernledning.

Under 1986 avyttrades LB-hus och dotterbolaget Investment AB Develop, vilket medförde en omsättningsmässig minskning med 300 Mkr men en förbättrad soliditet och likviditet.

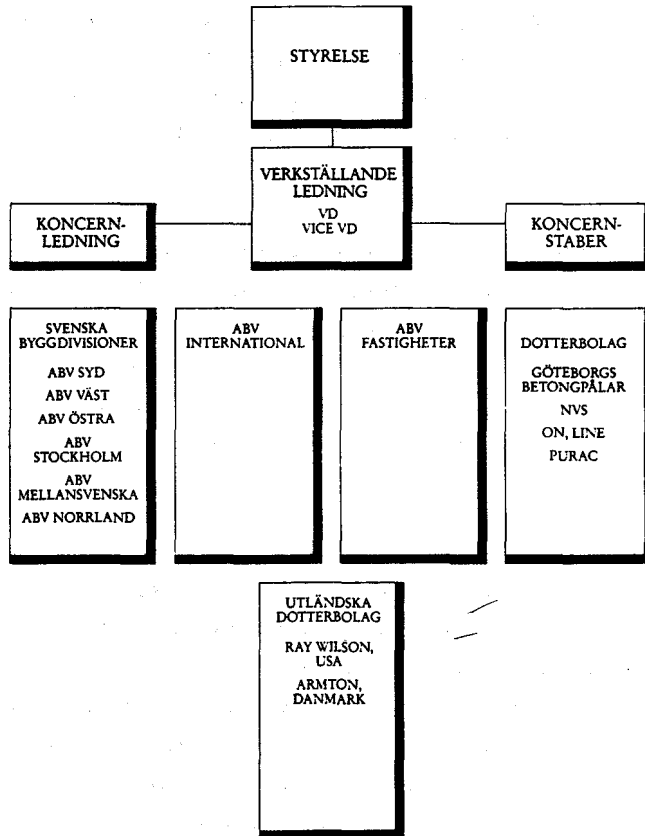
Omsättningen uppgick under 1986 till 9.661 Mkr med ett resultat på 73,9 Mkr. Byggdivisionernas verksamhet visade ett rörelseresultat på 152 Mkr.

Andelen industri, övrig husbyggnad samt ROT-arbeten ökade medan bostads- och anläggningssidan minskade. Utlandsverksamhetens andel ökade till 26 % (25) av koncernens totala fakturering inom entreprenadverksamheten, bl a som en följd av den ökade omsättningen i Colombia. Utöver detta projekt drev ABV vid årsskiftet 1986/87 ett fåtal projekt utanför Sverige, bl a sport och rekreationsanläggningen i Georgien, ett berggrum för olja i Norge tillsammans med Astrup-Höyer A/S, ett hotell i Dresden och en kontorsbyggnad i Docklands, London.

Under 1987 fick den nybildade divisionen ABV International det totala ansvaret för samtliga pågående och kommande internationella projekt och engagemang utanför Skandinavien och med undantag för USA.

Pågående utlandsprojekt kunde endast hänföras till Stockholms-, Göteborgs- och Malmödivisionerna. En strategi för utlandsverksamheten diskuterades under 1987.

ABV:s nya organisation efter vidtagna förändringar under 1986 fastställdes vid årsskiftet till:



Figur 61: ABVs organisation genomfördes under 1986. Ur: ABVs årsredovisning 1986.

I koncernstaberna ingick bl a Inköp och maskiner med Thage Grundström som chef. Även inköpsfunktionen genomgick under 1987 en översyn.

RESULTAT II: *Teser & teoretiska implikationer för hanteringen av enskilda utbytesrelationer*

Följande teser och tillhörande teoretiska diskussioner kan ses som resultatet av det teorigenererande och begreppsutvecklande syftet i avhandlingen. Med utgångspunkt från det empiriska fallet Atlas Copco - ABV har fem teser utvecklats som uttryck för ett antal centrala begrepp och samband mellan dessa i industriella s k långsiktiga utbytesrelationer. Dessa teser konfronteras i de teoretiska implikationerna med referensramen. Konfrontationen med referensramen leder också till att ett antal teoretiska frågeställningar utvecklas som inte kan besvaras inom ramen för empiri eller existerande teoribildning. Dessa frågeställningar utgör underlag till 15.4 Slutord och förslag till fortsatt forskning.

För en metodologisk diskussion kring hur teserna utvecklats hänvisas till 2.3.6 Tolkningsakt II och 2.3.7 Tolkningsakt II:s trovärdighet och rimlighet. Tesernas inriktning har styrts av fallets egenskaper och avhandlingens ursprungsproblem industriell försäljning. Tesernas praktiska implikationer redovisas i 15.3 Interdependens och dynamik: Praktiska implikationer för industriell försäljning.

Fallet innehåller ytterligare aspekter som jag inte behandlar inom ramen för de fem teserna. Det är min förhoppning att fallet dels kan förmedla en helhet ur vilken läsaren kan härleda de utvecklade teserna, dels kan skapa ytterligare teoretiska associationer och diskussioner och därigenom även kan stimulera till fortsatt forskning.

Den första tesen, 10.0 Koordinering av flera utbytesprocesser inom en utbytesrelation, hävdar att enskilda utbytesrelationer består av en

eller flera utbytesprocesser som är interdependenta. Tesen berör resursberoendets förändring och fördelning över tiden i en långsiktig utbytesrelation och den till beroendet relaterade koordineringen av utbytet inom och mellan parterna.

Den andra tesen, 11.0 Koordinering av flera utbytesprocesser med olika karaktär och inriktning inom en utbytesrelation, från komponenter till stora projekt, kompletterar tes 1 genom att fokusera på en viss typ av utbytesprocess, nämligen stora projekt. Tesen berör implikationer när en utbytesrelation består av flera utbytesprocesser som skiljer sig i karaktär och innehåll och kräver olika typer av koordinering.

Den tredje tesen, 12.0 Långsiktighet i enskilda utbytesrelationer, hävdar att en långsiktig utbytesrelation befinner sig i olika faser över tiden som uttryck för dess långsiktiga utveckling och förändring inom en enskild utbytesrelation. I denna tes diskuteras fallets uppdelning i ett antal faser som uttryck för den beskrivna utvecklingen. I tesen hävdas att långsiktigheten snarare är historiskt betingad än framtidsinriktad.

Den fjärde tesen, 13.0 Effektivitet och verkningsgrad i enskilda utbytesrelationer, behandlar parternas utvärdering av varandra. Tesen hävdar att det finns ett samband mellan effektivitet och verkningsgrad som uttryck för ett långsiktigt och ett kortsiktigt beroende mellan parterna i en långsiktig utbytesrelation.

Den femte tesen, 14.0 Övriga förbindelser och utbytesrelationers betydelse för den fokuserade utbytesrelationen, behandlar förbindelser och övriga utbytesrelationers påverkan av en enskild utbytesrelation och den enskilda utbytesrelationens påverkan på övriga utbytesrelationer.

Teserna behandlar ett antal centrala begrepp i ett nätverksperspektiv, som i sin tur deduktivt eller induktivt är relaterade till varandra genom interdependens och dynamik i nätverket. I 15.0 En nätverkssyntes: Interdependens och dynamik, diskuteras tesernas teoretiska och praktiska implikationer på en övergripande nivå.

10 Koordinering av flera utbytesprocesser inom en utbytesrelation

TES 1. "En utbytesrelation består av en eller flera utbytesprocesser, där utbytet i en utbytesprocess är interdependent med utbytet i en annan utbytesprocess. I varje utbytesprocess utvecklas normer och rutiner som kan stå i konflikt med normerna och rutinerna i andra utbytesprocesser.
Vid förändringar som påverkar utbytesprocessernas beroende kan konflikter uppstå, om inte koordineringen av rutiner och normer anpassas till det förändrade beroendet."

Denna tes berör resursberoendets förändring och fördelning över tiden i en utbytesrelation och den till beroendet relaterade koordineringen inom och mellan parterna.

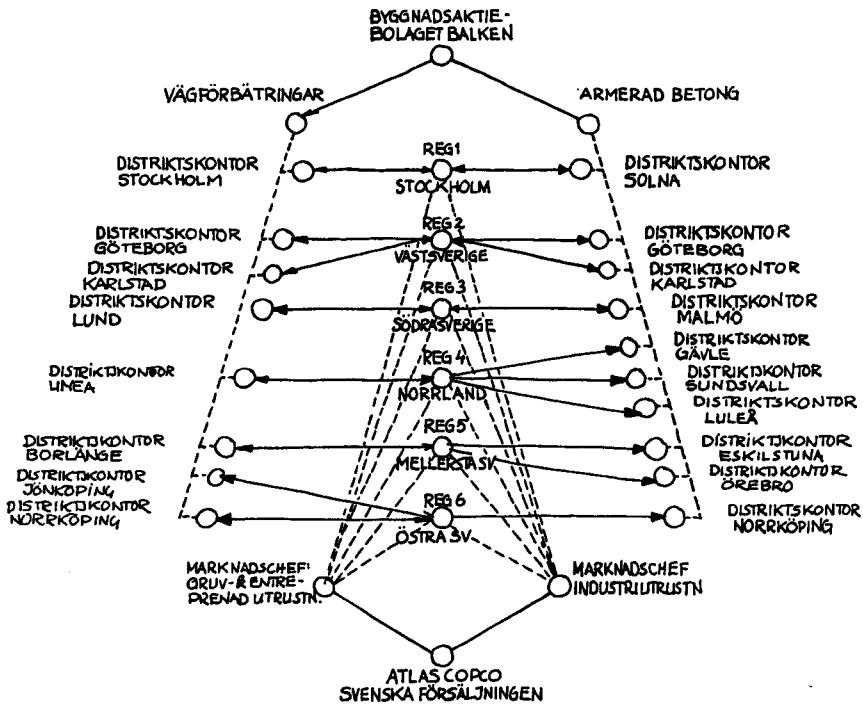
10.1 Fallet

Denna tes fokuserar på beroendets förändring mellan företagen som uttryck för förändringar i båda parternas omgivning. Vi kan i fallet identifiera förändringar i omgivningen som lett till ökad osäkerhet. Den ökade osäkerheten har lett till anpassningar inom respektive företag som påverkat den fokuserade utbytesrelationen och lett till anpassningar och en ökad koordinering av utbytet mellan företagen, men också utebliven koordinering med konflikter som följd. Låt oss ur fallet rekapitulera några förändringar i omgivningen och hur företagen som uttryck för dessa förändringar anpassat sin koordinering.

Underhållande fas: 1971-1976

Utbytesrelationen Atlas Copco - ABV bestod före 1976 av två utbytesrelationer, Atlas Copco - Vägförbättringar och Atlas Copco - Armerad Betong. Bägge utbytesrelationerna bestod av nio respektive tio "kund-i-kunden"-relationer eller utbytesprocesser som uttryck för utbytet mellan nio självständiga distrikt inom Vägförbättringar respektive tio inom Armerad Betong och sex självständiga regioner inom Atlas Copco SF.

Utbytesrelationen Atlas Copco SF - Armerad Betong respektive Atlas Copco SF - Vägförbättringar kan schematiskt åskådliggöras med följande figur:



Figur 62:

Utbytesrelationerna Atlas Copco SF - Armerad Betong respektive Atlas Copco SF - Vägförbättringar bestod 1976 av nio respektive tio utbytesprocesser eller "kund-i-kunden"-relationer, dotterbolagen exkluderade.

Någon koordinering av de specifika utbytesprocesserna skedde inte inom något av företagen förutom de rutiner som reglerade distriktens respektive regionernas verksamhet. Eftersom ingen koordinering skedde så kan utbytesprocesserna betraktas som lika många utbytesrelationer som utbytesprocesser. Varje utbytesprocess karakteriserades av en egen historisk utveckling med delvis olika innehåll, rutiner och normer.

Organisationernas geografiska indelning gjorde att utbytesprocesserna under början av 1970-talet verkade oberoende av varandra. Beroendet mellan distrikt - region varierade på grund av efterfrågesituationen inom respektive geografiskt område. Beroendet i utbytesrelationerna kunde inte bedömas som en helhet utan som summan av beroendet i utbytesprocesserna. Karakteristiskt för respektive utbytesprocess var att förbindelserna på individnivå var starka med utvecklade normer som uttryck för ett förväntat beteende inom respektive utbytesprocess.

Normerna kunde delvis skilja sig mellan utbytesprocesserna. Utbytesprocesserna var samarbetsinriktade och i de flesta fall symmetriska i meningen att ingen part var mer beroende av utbytet än den andra. Möjligen hade Atlas Copco på grund av sin geografiska närhet utan konkurrenser i vissa områden utvecklat ett beroende som kunde betraktas som asymmetriskt till förmån för Atlas Copco.

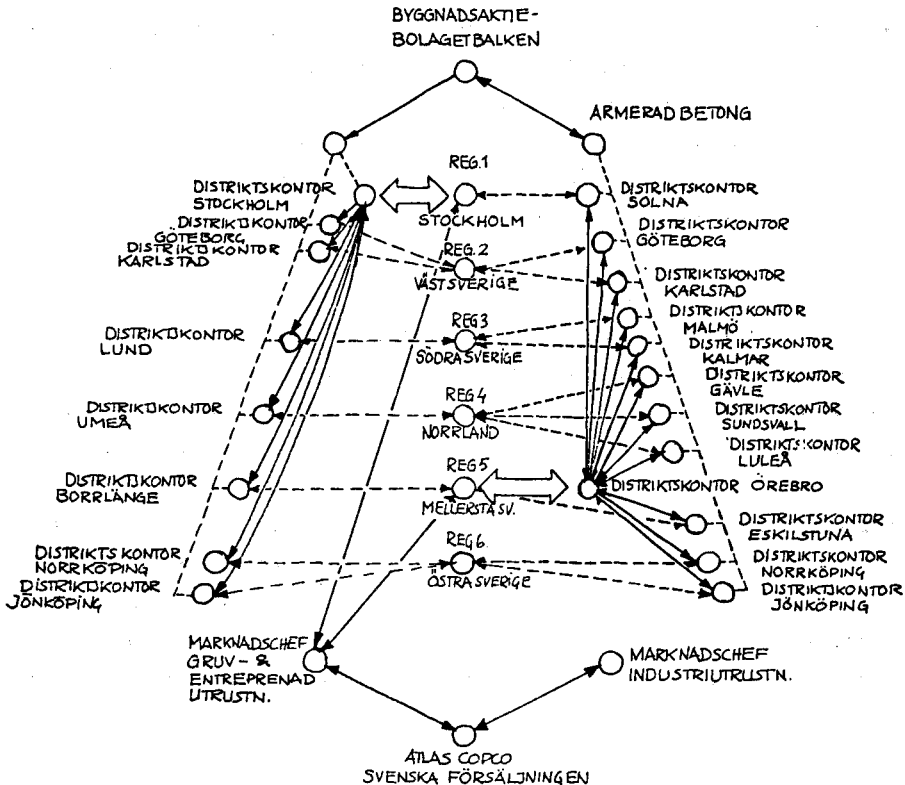
Avsaknaden av koordinering på företagsnivå av utbytesprocesserna inom utbytesrelationen kunde leda till att ABV inom olika distrikt kunde få betala olika priser för samma typ av utrustning. Detta skapade sällan några konflikter eftersom inte neller Armerad Betong och Vägförbättringar koordinerade inköpsverksamheten på företagsnivå.

Förändringar i omgivningen ledde i mitten av 1970-talet till en ökad osäkerhet och instabilitet på entreprenadmarknaden. Efterfrågan minskade, vilket tillsammans med kraftiga insatsvaruförordyringar för maskiner och byggmaterial och en kraftig löneutveckling ledde till försämrad lönsamhet. Detta i sin tur ledde till en strävan efter ett

effektivare resursutnyttjande och kontroll över viktiga externa resurser inom entreprenadbranschen. Centrala inköps- och förrådsfunktioner bildades inom både Armerad Betong och Vägförbättringar i syfte att verka för en högre utnyttjandegrad av befintliga maskiner och utrustning och att uppnå lägre priser på maskiner och byggmaterial genom samordning av företagens inköp.

Inköpsrutinerna ändrades. Vägförbättringar och Armerad Betong slöt i mitten av 1970-talet, oberoende av varandra, s k inköpsavtal med Atlas Copco SF.

Inköpsavtalet innebar att ytterligare en typ av utbytesprocess utvecklades varvid de regioner inom Atlas Copco som hanterade avtalen också fick ett visst koordinerings- och kontrollansvar för hela utbytesrelationen. Utbytesprocesserna kan schematiskt åskådliggöras enligt följande figur:



Figur 63:

Utbytesrelationen Atlas Copco SF - Armerad Betong respektive Atlas Copco SF - Vägförbättringar med inköpsavtal markerade med en pil (↔).

Inköpsavtalen innebar att ca 90% av det totala utbytesvärdet i utbytesprocesserna tillföll de två avtalsregionerna respektive frāntogs övriga regioner. Beroendet försköts från distrikten - regionerna till företagsnivå och till utbytesrelationen.

Inom Armerad Betong och Vāgförbättringar utvecklades nya inköpsrutiner i samband med inköpsavtalen. Inom Atlas Copco skedde inga förändringar av företagets försäljningsrutiner. Någon koordinering av utbytet för hela utbytesrelationen skedde inte heller inom "avtalsregionerna", eftersom ingen hade befogenhet att göra detta.

Inköpsavtalen innebar att interdependensen mellan utbytesprocesserna ökade, både resultat- och beteendemässigt, eftersom utbytet fortfarande initierades på region-distriktsnivå men upphandlingen skedde centralt. Inom respektive företag förändrades interdependensen från kompletterande till något som kunde uppfattas som konkurrerande interdependens.

Inköpsavtalen ledde till en stabilisering och minskad osäkerhet i utbytet mellan parterna på avtalsnivå, samtidigt som det inom respektive företagsenhet kunde leda till konflikter. Detta eftersom det bröt mot rådande rutiner, självständigheten inom distrikt respektive region, och rådande normer, som styrde uppfattningen om hur hanteringen på distrikts-regionnivå skulle ske.

Affärer som utvecklades på distrikts-regionnivå och var av investeringskaraktär upphandlades på central nivå (inköparen fick ej slutföra upphandlingen). Inte heller försäljningsvärdet tillföll den region som initierat affären. Regionen erhöi inte heller någon provision eller kostnadstäckning för utförda utbytesaktiviteter. Denna utveckling gjorde det relevant att tala om två typer av utbytesprocesser som uttrycker för skillnaden i utbytesprocessernas innehåll och karaktär:

- dels för komponenter, service och reservdelar på distrikts-regionnivå,
- dels för utrustningar och maskiner av investeringskaraktär på "avtalsnivå".

Här tycks finnas ett samband mellan de förändringar som skedde och som påverkade beroendet och de förändringar som skedde i rutiner och normer i syfte att koordinera utbytet mellan parterna.

Inköpsavtalen ledde till en stabilisering och minskad osäkerhet i utbytet mellan parterna på företagsnivå samtidigt som det kunde leda till konflikter mellan de två typerna av utbytesprocesser inom respektive företag.

Utöver själva inköpsavtalen har inga ytterligare koordineringsaktiviteter identifierats, varken inom entreprenadföretagen gentemot distriktskontoren eller inom Atlas Copco gentemot regionkontoren. Avsaknaden av koordineringsaktiviteter mellan de två typerna av utbytesprocesser tycks ha lett till konflikter inom respektive företag men inte mellan företagen i de enskilda utbytesprocesserna.

Osäkerhetsfasen 1977-1979

Fusionen 1977 mellan Armerad Betong och Vägförbättringar ledde till en förnyad instabilitet och en ökad osäkerhet i den nya utbytesrelationen Atlas Copco SF - ABV.

Utbytesvärdet minskade under denna period från normala 8-10 Mkr till 2 Mkr, dels på grund av en minskad efterfrågan på Atlas Copcos utrustningar relaterat till ett minskat antal entreprenadprojekt, dels på grund av tappade affärer till konkurrenter. Detta föranlett av att, som jag tolkar det, fusionen inneburit att den nya utbytesrelationen Atlas Copco SF - ABV var avtalslös och att man därmed inte längre var lika bunden till Atlas Copco som tidigare.

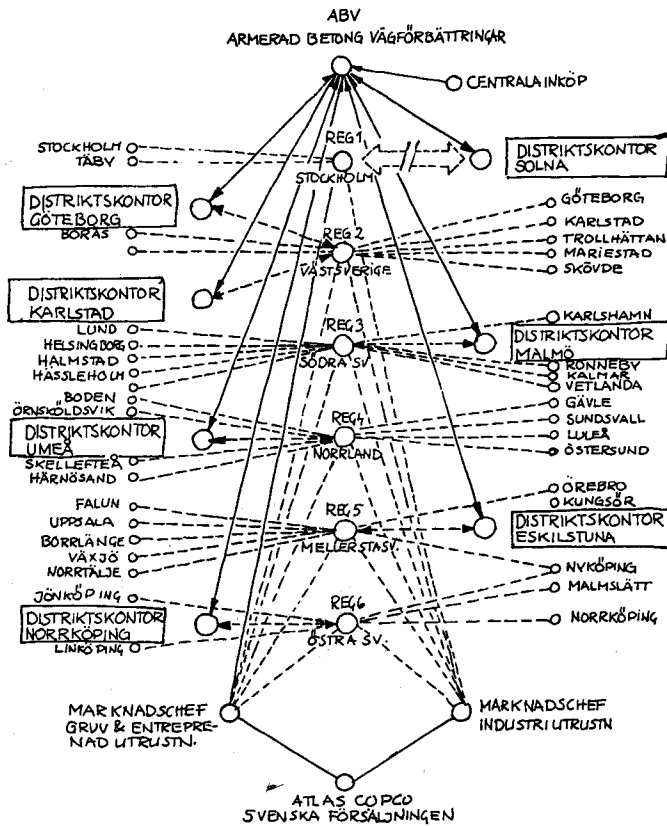
Några rutiner eller normer relaterade till de tidigare inköpsavtalen kunde inte längre åberopas utan inköpsuppgifterna kom att återgå till distrikten.

Fallet pekar också på att Atlas Copco SF fick offertförfrågningar och lämnade anbud, som dock sällan accepterades av ABV. I fallet antyds också att konflikter i förbindelserna mellan Atlas Copco och ABV i en utbytesprocess skulle ha varit orsaken till att man tappade affärer.

Beroendet mellan Atlas Copco och ABV kan i osäkerhetsfasen beskrivas som asymmetriskt. ABVs beroende av Atlas Copcos produkter och kunskande (resurser) minskade på grund av tillgången till alternativa leverantörer. Flera försök gjordes med utgångspunkt från Atlas Copco SFs Stockholmsregion att närma sig ABV. Dessa försök misslyckades eftersom Atlas Copco SF saknade eller hade felaktiva förbindelser till ABV. Några försök från Atlas Copco SF centralt eller från någon annan del i Atlas Copco att närma sig ABV har inte kunnat identifieras.

Under samma period, inte utan konflikter, inrättade det "nya" ABV en central inköpsavdelning, som gavs ansvar och befogenhet över hela företagets inköpsverksamhet. Denna fick till uppgift att utveckla en central inköbspolicy i syfte att uppnå en högre grad av resursutnyttjande i befintliga maskiner och utrustning och uppnå inköpsfördelar vid upphandling. Den centrala inköpsorganisationen fick, på grund av konflikter mellan olika enheter inom ABV, först senare en reell roll i företaget. I den nya inköspolicyn prioriterades byggförnödenhetssidan, som utgjorde en stor kostnadspost och viktig resurs för företagets verksamhet.

Utöver ett visst utbyte på distrikts-regionnivå har inte några kontakter eller koordineringsaktiviteter kunnat identifieras. Utbytesrelationen kan sägas ha återgått till en situation som påminde om utbytesrelationen i början av 1970-talet.



Figur 64: Schematisk bild över utbytesrelationen Atlas Copco - ABV i samband med fusionen 1977, då ABV bestod av sju distriktskontor och 38 f d distrikts- och filialkontor.

Uppbyggnadsfasen 1979

Det skulle dröja fram till 1979 innan några nya förbindelser utvecklades mellan företagen. Ett centralt avtal tecknades mellan parterna i slutet av 1979. Avtalet innehöll bl a rutiner för hanteringen av utbytesprocesserna mellan företagen.

Under 1979 hade Atlas Copco genomfört en omorganisation som innebar att regionkontoren som självständiga resultatenheter försvann. Därmed kom också konflikterna mellan region- och centralnivå att försvinna. Förbindelserna och kontaktmönstret på lokal nivå gentemot ABVs distrikt kom att kvarstå men aktiviteterna och rutinerna koordinerades av en produkt-marknadssektor för hela entreprenadmarknaden i Sverige.

Omorganisationen inom Atlas Copco SF kan tolkas som en anpassning till den typen av inköpsverksamhet som ABV representerade. ABV hade dock ingen specifik betydelse för omorganisationen inom Atlas Copco. Det torde dock stå klart att utvecklingen av den "nya" utbytesrelationen med ABV inte hade varit möjlig om Atlas Copco inte vidtagit denna anpassning mot marknaden.

Omorganisationen inom Atlas Copco SF innebar att en större överensstämmelse mellan ABVs inköpsrutiner och Atlas Copcos försäljningsrutiner än tidigare kunde uppnås. De nya rutinerna enligt avtalet stred delvis mot de "normer" både inom Atlas Copco och ABV som existerade på lokal nivå. Koordineringsaktiviteterna ökade hos båda parter i syfte att införa de nya rutinerna och att förändra normerna hos de personer som arbetade i utbytesprocesserna. Koordineringen skedde också i syfte att undvika konflikter.

Inom ABV utgjorde de s k inköpskonferenserna exempel på en typ av koordineringsaktiviteter.

Inom Atlas Copco SF utgjorde de entreprenadinriktade säljmötena exempel på en typ av koordineringsaktiviteter. Båda parter eftersträvade således att uppnå stor överensstämmelse inom och mellan utbytesprocesserna och inom utbytesrelationen som helhet.

Utvecklingsfasen 1979-82

Utvecklingsfasen karakteriserades av två förhållanden:

- båda parter strävan att få de överenskomna rutinerna att fungera i de olika utbytesprocesserna på lokal nivå,

- utvecklingen av rutiner för en ny typ av utbytesprocesser i form av stora projekt och system.

Avtalet mellan parterna bildade en gemensam rutin för de löpande affärsutbytena på lokal nivå. Fortfarande fanns ett visst motstånd mot "centraliseringen" eftersom både distriktsinköparen och försäljaren framtogs sitt tidigare upphandlingsansvar. Under konfliktfasen hade de olika utbytesprocesserna varit "normlösa" eller bestod av "normer" med stor grad av frihet. Normerna gällde inte enbart utbytet i utbytesprocesserna mellan företagsenheter utan lika mycket normerna mellan olika enheter inom respektive företag.

En förutsättning för att rutiner och normer skulle utvecklas var att man kunde dra erfarenheter från genomförda affärsepisoder. Antalet affärsepisoder var relativt många men utbytesvärdet totalt var lågt under denna period. Det fanns en stor frihet att utveckla egna normer så länge man inte bröt mot den viktigaste normen: att alla investeringsärenden skulle upphandlas av centrala maskinavdelningen.

Agoyan-projektet kom att få stor betydelse för utvecklingen av rutiner vid upphandling/försäljning till stora projekt av systemkaraktär. Affärsepisoden Agoyan kom också att vara av kritisk betydelse för utvecklingen av den fortsatta utbytesrelationen. Tes 2 fokuserar specifikt intresset på denna aspekt.

Underhållande fasen: 1983 -

Den underhållande fasen karakteriserades av harmoni och en hög överensstämmelse i utbytesrelationen Atlas Copco SF - ABV. Erfarenheterna från utbytesprocesserna hade lett till anpassningar från båda sidor. Osäkerhet och instabilitet karakteriserade fortfarande entreprenadmarknaden men berörde inte i lika stor utsträckning utbytesrelationen Atlas Copco SF - ABV. Utbytesrelationen kunde i den underhållande fasen karakteriseras som stabil.

Den underhållande fasen utmärktes av hög överensstämmelse mellan de interna och externa resurserna hos båda parter.

Utbytesrelationen karakteriserades av harmoni mellan parternas rutiner och de "nya" normer som utvecklats i de olika typerna av utbytesprocesser.

Det innebar inte att utbytesrelationen var konfliktlös. En konflikt uppstod under denna period i rutinerna för utbytesprocessen mellan "purchasing request"-avdelningen och Atlas Copco SF. Flera typer av koordineringsaktiviteter, både permanenta och tillfälliga, kunde identifieras i syfte att uppnå anpassning och harmoni.

Till de permanenta koordineringsaktiviteterna kunde hänföras inköpskonferenser, årlig avtalsförnyelse, kund-leverantörsdag etc.

Till de tillfälliga koordineringsaktiviteterna kunde hänföras olika uppföljningsmöten inom och mellan parterna, resan till Las Vegas, Ecuador-resan, internationellt symposium, båtresan och löpande kontakter när problem uppstod.

Den underhållande fasen karakteriserades av en minskad andel av tillfälliga koordineringsaktiviteter.

10.2 Teoretiska implikationer

Tesen berör flera teoretiska begrepp som är relaterade till varandra:

- 1) Resursberoendets fördelning och förändring över tiden i en utbytesrelation relaterat till bägge företagens koordineringsaktiviteter inom och mellan parterna.
- 2) Rutiner och normers inverkan och inflytande på en utbytesrelation.
- 3) Konflikt inom och mellan parter i en utbytesrelation som uttryck för utebliven koordinering.

- 1) Resursberoendets fördelning och förändring över tiden i en utbytesrelation relaterat till bägge företagens koordineringsaktiviteter inom och mellan parterna

En viktig utgångspunkt i referensramen är att företag är beroende av sin omgivning för att erhålla resurser som företaget inte själv kontrollerar. I syfte att säkerställa dessa resurser utvecklar företagen utbytesrelationer med andra företag. Utbytesrelationerna har ofta karaktären av långsiktighet och stabilitet, vilket i sig självt leder till ett beroende mellan parterna.

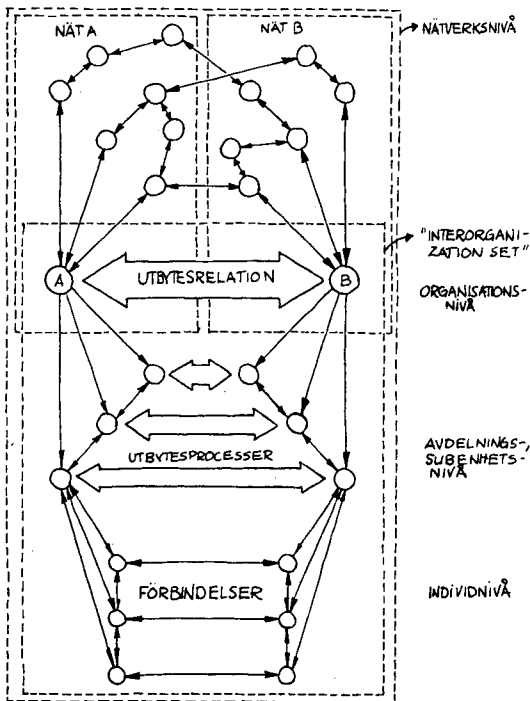
Ett av problemen är att omgivningen inte är stabil. Företagen utsätts för förändringar som leder till anpassningar inom företagen. Dessa förändringar avspeglas också i anpassningar i utbytesrelationerna till andra företag. Pfeffer & Salancik (1978) benämner den här typen av beroendeförhållande interdependens (1) mellan två företag, dvs ett beroende mellan parternas aktiviteter som kan härledas till ett beroende av en eller flera parters aktiviteter i andra utbytesrelationer.

Det innebär att alla organisatoriska aktiviteter baseras på interdependenta orsakssamband. Begreppet interdependens är, enligt min tolkning, inte synonymt med ömsesidigt beroende mellan två parter. Jag vill betona interdependensen i en vidare mening, där anpassningar i en utbytesrelation kan härledas till förändringar hos den ena eller den andra eller i vissa fall hos båda parter, som kan härledas till tolkningar av förändringar utanför utbytesrelationen. Det innebär att hela eller tillräckligt stor del av interdependenskedjan måste betraktas. Detta resonemang innebär inte att initiativ till förändringar och anpassningar inte kan ske inom en utbytesrelation.

-
- (1) Pfeffer & Salancik (1978) skiljer på två typer av interdependens, resultat- och beteendebaserad interdependens. Formerna kan verka oberoende av varandra eller vara relaterade. Interdependensen kan vara symbiotisk (samarbetsinriktad eller kompletterande) eller konkurrerande. Kund-leverantörsrelationer är normalt symbiotiska.

En annan viktig aspekt enligt min uppfattning är att interdependensen kan uttryckas enligt flera perspektiv, i första hand organisations- eller individnivå, men också på nät- eller nätverksnivå, och att dessa är relaterade till varandra. I figur 65 avspeglas utbytet i fyra olika perspektiv.

I nätverkssynsättet betonas interdependens mellan aktörer, aktiviteter, rutiner och resurser. Sammantaget betraktas detta som interdependens mellan företag. Interdependens förekommer också inom respektive organisation, funktioner eller subenheter. Pfeffer & Salancik (1978) uttrycker interdependens på organisationsnivå och betraktar i sin diskussion om social kontroll interdependensen som ett uttryck för beroende mellan individer, efter Weick (1969). I analogi med min referensram, där en perspektivväxling sker mellan individ och organisation, anser jag att interdependensen mellan två företag inte helt kan förstås utan bägge perspektiven.



Figur 65: Interdependensen avspeglad i fyra olika perspektiv som är relaterade till varandra.

Tesen anger att en utbytesrelation kan bestå av flera utbytesprocesser och vars beteende och resultat är interdependent med andra utbytesprocesser. Detta får konsekvenser för fördelning av beroendet inom och mellan parterna i en utbytesrelation. Om utbytesprocesserna skall betraktas som en del av en utbytesrelation eller som separata utbytesrelationer beror, som jag ser det, på om någon koordinering sker av de enskilda utbytesprocesserna eller om koordineringen sker av utbytesrelationen som helhet. Enligt detta synsätt skulle t ex utbytet på region-distriktsnivå i början på 1970-talet betraktas som separata utbytesrelationer, eftersom ingen koordinering skedde av utbytesrelationen på företagsnivå.

Interdependensen är dynamisk och förändras som uttryck för parternas anpassningar i rutiner, aktörer, aktiviteter och resurser. En förändrad interdependens kan men behöver inte leda till ett förändrat beroende mellan parterna. Beroendet är relaterat till tillgången på resursen relativt efterfrågan. En ökad osäkerhet leder, enligt Pfeffer & Salancik, till en förändring av interdependensen och en ökning av den ömsesidiga kontrollen över varandras aktiviteter.

Interdependensen är i den meningen motsägelsefull genom att en ökad osäkerhet eller instabilitet leder till ett ökat beroende och starkare koppling mellan parterna, som syftar till att skapa inflytande och kontroll samtidigt som båda parter vill minska beroendet.

2) Rutiner och normers inverkan och inflytande på interdependensen i en utbytesrelation

En ökad interdependens innebär att företagen strävar efter en ökad kontroll över utbytet och varandras koordineringsaktiviteter.

På organisationsnivå utgör företagets rutiner en typ av koordinering. På individnivå utgör normerna en typ av koordinering av utbytet mellan individer som gör att interdependensen hanteras. Båda typerna av koordinering är interdependenta i den meningen att rutinerna som uttryck för organisationens styrmedel, budget, mål, marknadsplaner, produktionsplaner, säljrapporter etc utgör företagets ramar inom vil-

ka företagets personal kan utveckla normer som uttryck för båda parter förväntningar av utbytet.

Mellan företagets enheter och i företagets utbytesprocesser utvecklas normer som uttryck för individernas önskvärda beteende i förbindelserna med varandra. Normer är enligt min uppfattning utvecklade på individnivå inom ramarna för båda parternas rutiner och individernas preferenser. Rutiner på organisationsnivå begränsar och styr delvis de normer som utvecklas på förbindelsenivå.

Normer är relaterade till individernas preferenser. Ändrade preferenser leder till ett behov av ändrade normer. Förändrade normer kan leda till att man bryter mot rutinerna och därmed skapar ett tryck på att rutinerna skall förändras. Normerna kan betraktas som driv- eller stoppkrafter vid förändringar i etablerade utbytesrelationers rutiner.

"A norm is developed and social actors are socialized to behave as prescribed by the norm. If most actors conform to normative expectations, then it becomes feasible for stable and regular relationship to be maintained."

Pfeffer & Salancik (1978:147)

Med normativ koordinering avser jag företagets aktiviteter som syftar till att via individer utveckla, påverka, ändra eller avveckla de normer som existerar mellan individer i syfte att uppnå överensstämmelse mellan företagets rutiner och individernas normer. Ändrade rutiner för företaget innebär att "ny" överensstämmelse måste uppnås mellan företagets rutiner och de normer som utvecklats inom t ex en utbytesprocess. Normerna avspeglas bl a i individernas tolkning av rutiner och därmed preferenser som utvecklas.

Det innebär att om ett företag förändrar sina inköpsrutiner i syfte att förändra interdependensen eller i syfte att koordinera utbytet för att kontrollera interdependensen så leder det till förväntningar på personalen att påverka, utveckla och förändra normerna efter de förändrade rutinerna. Förändrar inte motparten sina rutiner eller

försöker påverka normerna genom normativ koordinering eller om ingen koordinering sker, kan obalansen mellan företagens rutiner och individernas normer leda till konflikter.

3) Konflikter inom och mellan parter i en utbytesrelation som uttryck för utebliven koordinering

Interdependens är relaterat till företagens koordineringsaktiviteter. Dessa består av rutiner inom respektive företag. Normerna utgör de förväntningar som styr utbytet på förbindelsenivå mellan företagen. Felaktig eller utebliven koordinering som uttryck för en låg överensstämmelse mellan rutiner och normer leder till konflikt inom eller mellan parterna.

Konflikt är relaterad till interdependens mellan företag genom att interdependens är ett nödvändigt men inte tillräckligt villkor för konflikt, enligt Pfeffer & Salancik (1978).

"... conflict is the opposite of concentration for it signifies a lack of ability to coordinate interdependent activities..."

där koordinering försvagas genom konflikt och där

"... conflict differs from interdependence in that conflict refers to disagreements about the ends or goals of the social system. Interdependence need not result in conflict if the interdependent actors share similar preferences. On the other hand, conflict is not possible without interdependence, for unless social actor are not interdependent, there is no basis for conflict. Interdependence, therefore, is a necessary but not sufficient cause of conflict in social systems."

Konflikter uppstår, enligt min uppfattning, när individernas preferenser som uttryck för normer strider mot företagets rutiner.

Vid förändringar tycks subenheter inledningsvis sällan dela preferenserna som ligger till grund för förändringar. Olika orsaker, t ex att de ej deltagit i förändringsprocessen, får oklara nya roller, minskat inflytande etc, leder till ett motstånd mot förändringar.

11 Koordinering av flera utbytesprocesser med olika karaktär och inriktning inom en utbytesrelation, från komponenter till stora projekt

TES 2 "När utbytesprocesserna inom en enskild utbytesrelation har olika inriktning med avseende på utbytets karaktär och innehåll tvingas båda organisationerna utveckla resurser i syfte att koordinera rutiner och normer i utbytesprocesserna."

Den föregående tesen pekade på att en utbytesrelation kan bestå av flera utbytesprocesser som måste koordineras. Denna tes pekar på att dessa utbytesprocesser kan skilja sig i karaktär och innehåll så att olika typer av koordineringsaktiviteter måste utvecklas. En fokusering sker på hur stora projekt skall hanteras när de löpande rutinerna är uppbyggda kring komponenter. Teserna 1 och 2 är relaterade och kompletterar varandra.

11.1 Fallet

I utbytesrelationen Atlas Copco SF - ABV var all försäljning respektive inköp fram till mitten av 1970-talet decentraliserad till respektive region och distrikt. Även utbyten av investeringskaraktär hanterades inom samma utbytesprocess. Någon koordinering av utbytet i hela utbytesrelationen skedde inte förrän 1979 i samband med upprättandet av ett centralt leverantörsavtal.

Efter Atlas Copcos omorganisation (1979) och efter upprättandet av ett centralt avtal med ABV samma år kvarstod utbytesprocesserna med den skillnaden att rutinerna var utvecklade av Atlas Copco och ABV tillsammans och anpassade till respektive typ av utbytesprocess.

Innan 1980 kunde två typer av utbytesprocesser identifieras, som var interdependenta och delvis styrdes av olika rutiner (Tes 1). I början av 1980-talet utökades det till tre typer av utbytesprocesser som uttryck för skillnaden i utbytesprocessernas karaktär och innehåll:

- 1) Projekt
- 2) Maskiner och utrustningar
- 3) Komponenter och reservdelar, service

Utbytesprocesserna kring projekt bestod av internationella projekt av systemkaraktär.

Upphandling av maskiner och utrustningar av investeringskaraktär gjordes av centrala maskinavdelningen. Man ansvarade bl a för upphandling av i övriga utbytesprocesser initierade maskin- och utrustningsinvesteringar samt för koordineringen av hela utbytesrelationen gentemot leverantören.

Komponenter och reservdelar var av rutinkaraktär och bestod av löpande affärsutbyten på divisions/byggarbetsplatsnivå av komponenter, service och reservdelar samt initiering av investeringar i maskiner och utrustning.

Utbytesprocesserna styrdes inte längre av geografisk tillhörighet utan representerade skillnaderna i utbytets innehåll och karaktär.

Affärsutbyten av investeringskaraktär skedde centralt på begäran av distrikten. Anledningen var enkel. Varje distrikt kunde av resursskäl inte bygga upp inköpskompetens för maskiner och utrustning. Centralt fick man också en helhetsbild av ABVs maskin- och utrustningsbestånd och kunde därmed uppnå en högre utnyttjandegrad på befintlig utrustning.

Upphandlingar av enstaka maskiner och utrustning skedde enligt överenskomna rutiner i avtalet. Upphandlingar till stora projekt nanterades utanför avtalet och därmed utanför de normala rutinerna.

Under 1970-talet hade flera entreprenadföretag ökat sitt utlandsengagemang genom att i ökad utsträckning lämna anbud på internationella entreprenadprojekt. Framgången varierade mellan olika företag. För Atlas Copco SF:s vidkommande, som leverantör till de svenska entreprenadföretagen, utgjorde de internationella projekten ett välkommet marknadstillskott. De stora entreprenadprojekten utomlands skiljde sig i flera avseenden från affärerna i de normala utbytesprocesserna: 1) Projekten hade sinsemellan olika inriktning och omfattning, 2) de skedde ofta på avlägsna platser och 3) var oftast utsträckta över en längre tid, både vad gäller anbudsförfarande och genomförande.

De internationella entreprenadprojekten krävde stora resurser men gav i gengäld ett stort utbytesvärde. Betingelserna vid stora projekt ställde höga krav både på ABV som "contractor" och Atlas Copco som leverantör.

Omfattningen av internationella projekt var i slutet av 1970-talet för lågt för att några resurser av större omfattning skulle kunna utvecklas på Atlas Copco SF. Resurser i en projektavdelning hade tidigt utvecklats centralt på Atlas Copco MCT i syfte att resursmässigt samordna och bistå säljbolagen.

På Atlas Copco SF inrättade man i samband med omorganisationen 1979 en exportfunktion som skulle hantera de internationella projekten gentemot kunderna och kontakterna med MCTs projektavdelning. Omfattningen av de internationella projekten var dock för liten för att exportfunktionen skulle kunna uppnå en kontinuitet i kundkontakterna. De internationella projekten utvecklades hos kunderna på så många olika sätt att en bevakning av de internationella projekten via kunderna försvårades.

Parallellt utvecklade Atlas Copco SF via de normala kundkontakterna på entreprenad- och gruvsektorn en informell och samordnande funktion av de internationella projekten.

Inom ABV uppmanade man, efter ett strategiskt beslut 1978, de distrikt som hade tekniska och ekonomiska resurser att söka tillväxt i internationella projekt. Man uppmanade också distrikten till tekniska och ekonomiska samarbeten, där ABV HK hade rollen som finansiell garant.

Under anbudsförfarandet, dvs innan ett anbud lämnats in fram till dess anbudet eventuellt accepterades, bildades en "interimsprojektledning", som om anbudet accepterades, omgående hade att bilda en operativ projektledning. När ett anbud accepterades måste personal, maskiner, material etc "nästan" vara klara. Tiden från att ett avtal tecknades till dess att projektet skulle sätta i gång var ofta mycket kort.

De projekt man lämnade in anbud till måste med andra ord förberedas som om anbudet skulle accepteras. Normalt arbetade man med 8-10 anbud parallellt. Det innebär att man också måste förbereda upphandling av maskiner, utrustningar och förnödenheter innan man visste om ett anbud skulle accepteras.

Inom ABV valde man att utnyttja den centrala maskinavdelningen vid offertförfrågningar etc på maskiner och utrustningar till stora projekt. Om ett anbud accepterades genomförde centrala maskinavdelningen upphandlingen samtidigt som en inköpsansvarig utsågs och en "purchasing request"-avdelning bildades med huvudansvar för upphandling till projektet.

Efter det att den första upphandlingen skett och projektet kommit i gång utvecklades varje projekt till en egen utbytesprocess. Fortfarande hade dock centrala maskinavdelningen upphandlingsansvaret för maskiner och utrustning av investeringskaraktär.

Inom relationen Atlas Copco SF - ABV hade man liten erfarenhet av internationella projekt när det s k Agoyan-projektet aktualiserades 1981. För ABV var Agoyan-projektet en ny typ av projekt, både i inriktning och omfattning, i ett land som företaget inte hade några erfarenheter av.

Agoyan-projektet representerade i utbytesrelationen Atlas Copco SF - ABV en ny typ av utbytesprocess - internationella projekt av system-karaktär - som båda företagen saknade rutiner för att hantera. Agoyan-affären utgjorde i sig också en kritisk affärsepisod med betydelse för utvecklingen av utbytesrelationen som helhet.

Agoyan-projektet karakteriserades sammanfattningsvis av följande faktorer. Flera av de angivna faktorerna skiljde sig från utbytet i de normala utbytesprocesserna.

1) Tiden

Anbudstiden, dvs tiden från det att projektet utlystes officiellt (1979) till dess att anbudet accepterades och ett "letter of intent" skrevs på (1982), var lång. Detta ställde bl a krav på parternas bevakning av projektet.

Upphandlingstiden, dvs tiden från det att avtal skrevs till dess att projektet skulle starta, var extremt kort. Centrala maskinavdelningen upphandlade utrustning för 100 miljoner på 3 månader.

Tiden för slutförandet av projektet var lång (4 år), vilket gjorde att projektet inte bara representerade en affärsepisod utan en egen utbytesprocess.

2) Avståndet

Avståndet till Ecuador var långt, inte enbart i fysiska termer utan också kulturellt, språkligt etc. Avståndet ställde också krav på framförförhållning vad gäller rutiner för leverans, transport, emballage, expedition, tull etc.

3) Erfarenheten

Båda parter hade begränsad erfarenhet av stora projekt. Några rutiner för upphandling, leverans etc fanns inte upparbetade när anbudet accepterades. Ingen av parterna hade erfarenhet från Ecuador. ABV hade begränsad teknisk kompetens av vattenkraft-projekt. Höyer-Ellefsen svarade som "joint-venture"-partner för delar av den tekniska kompetensen. Varken ABV eller Höyer-Ellefsen hade erfarenhet av att arbeta i joint-venture.

4) Antalet involverade utbytesrelationer ökade

Antalet direkta och indirekta utbytesrelationer som var involverade i projektet var stort. En av orsakerna var att projektet genomfördes i ett joint venture, där Höyer-Ellefsen och ABV saknade gemensamma rutiner. Detta försvårade upphandlingen genom att båda parter hävdade sin upphandlingsrätt. Detta ledde i sin tur till att Atlas Copco i Sverige, Norge och Ecuador hävdade sin leveransrätt med stöd från kunden. En annan orsak var att antalet leverantörer och deras konkurrenter ökade under upphandlingstiden. De indirekta utbytesrelationerna fick ökad betydelse.

5) Antalet förbindelser ökade

Före och under själva upphandlingen till Agoyan-projektet ökade antalet förbindelser mellan Atlas Copco SF och ABV men också inom respektive företag och till andra parter som var involverade i utbytesprocessen. Många av förbindelserna var nya och utvecklades i samband med upphandlingen utan rutiner och normer. Kontaktmönstren vidgades och förändrades under olika faser av projektets gång.

Dessa förhållanden försvårade utvecklingen av rutiner och normer inom Agoyan-projektet.

11.2 Teoretiska implikationer

Tes 1 pekade på att en utbytesrelation kunde bestå av flera utbytesprocesser, som var interdependenta. För att kategorisera olika typer av utbytesprocesser med avseende på innehåll och karaktär klassificerades utbytesprocesserna i tre typer: projekt, maskiner och utrustningar samt komponenter och reservdelar. Fokuseringen i den teoretiska diskussionen i tes 1 låg på koordineringen av utbytet i de löpande, rutiniserade utbytesprocesserna och centrala maskinavdelningens roll på en investerings- och koordineringsnivå.

Den teoretiska diskussionen i det fortsatta kommer att fokuseras på projekt som uttryck för utbytesprocesser som består av system eller projekt.

Diskussionen berör konsekvenserna av att koordinera flera typer av utbytesprocesser inom en utbytesrelation, där aktiviteter och resultat i utbytesprocesserna är interdependenta. Utbytesrelationen som helhet kan liknas vid en långsiktig systemutveckling.

I Håkansson, ed, (1982), skiljer man mellan marknadsföring av råvaror och processmaterial, komponenter och utrustning. En liknande klassificering av inköps-situationer sker med avseende på om företaget arbetar med enhetsproduktionsteknologi, massproduktion, processproduktion. Inom respektive klassificering av marknadsförings- och inköps-situation har huvuddrag identifierats. Likheter finns både inom och mellan klassificeringarna.

Enligt denna klassificering skulle fallet gälla marknadsföring av utrustning och processproduktion. I fallet kan en gradvis förändring över tiden identifieras, som gör att klassificeringen inte är lika entydig. I mitten av 1970-talet hade Atlas Copco SF en försäljningsorganisation som hade stora inslag eller likheter med komponentförsäljning. ABV hade en decentraliserad inköpsorganisation för enhetsproduktion. Organisationerna var inriktade mot en typsituation.

Fallet och teserna 1 och 2 beskriver en differentiering till flera olika försäljnings- och inköps-situationer inom samma utbytesrelation. De tre olika typerna av utbytesprocesser representerar tre olika försäljnings- respektive inköps-situationer. Komponent-, utrustnings- och systemförsäljning representerade tre marknadsföringssituationer för Atlas Copco SF och enhets-, massproduktion och projekt för ABV. Av resonemanget följer att en kund inte enbart kan hänföras till en kund- respektive leverantörsstrategi utan kan beröras av flera strategier.

Enligt den klassificering av olika kund- respektive leverantörsstrategier uttryckt i problemlösningsförmåga och överföringsförmåga, som presenterades i Håkansson, ed (1982), innebär det att en utbytesrelation kan återfinnas i flera typsituationer som uttryck för skillnaderna i utbytesprocesserna. Varje utbytesprocess har en egen utveckling. Eftersom utbytesprocesserna är interdependenta bestäms utvecklingen inte enbart av vad som sker i den enskilda utbytesprocessen utan också vad som sker i andra utbytesprocesser.

Håkansson, red (1982), identifierar två olika strategier för en sk utrustningsleverantör. Dels en strategiutveckling, som betonar kundens produktionsprocess och ett applikationskunnande hos leverantören, dvs i utbytet återfinns ett tekniskt kunnande, tekniska gemensamma utvecklingssamarbeten och rådgivning, etc, dels en motsatt strategi med en stark betoning på standardisering av utrustning och därmed en betoning på komponentförsäljning.

I fallet återfinner vi inslag av båda strategierna mot samma kund. Fallet, teserna 1 och 2 pekar på en dynamik som gör att de nämnda klassificeringarna inte är entydiga utan utgör idealtyper. Dynamiken och förändringarna har likheter med förändringar mot en systemförsäljning (1) enligt Lars-Gunnar Mattsson (1975).

Mattsson skiljer mellan komponentförsäljning, dvs försäljning av enskilda produkter utan applikations- eller omfattande serviceinsatser. Den andra ytterligheten, systemförsäljning, uppstår när kundens behov utgörs av problemlösning, projektering, komponenter, service etc.

(1) Systemförsäljning är ett begrepp som utvecklades i början av 1970-talet som en strategiutveckling från komponenter till system av komponenter, kunnande, rådgivning, etc. Se Mattsson (1973, 1975b).

"Marknadsföring av komponentkombinationer som tillsammans utgör en lösning på hur kundföretaget skall fullgöra en av sina funktioner (eller delfunktioner) kallas systemförsäljning".

Mattsson (1975b:3)

Givetvis finns det marknadsförings- och inköpsituationer som ligger mellan dessa fall. Ytterlighetsfallen representeras väl av de två strategier som tidigare hänvisats till i Håkansson, ed (1982).

Jag ifrågasätter antingen/eller betoning och menar istället att företag kan sälja både system och enskilda komponenter. Avgörande för innebörden i systemförsäljning är inte enbart leverantörens syn utan också hur enskilda kunder definierar "komponent" respektive "funktion" och vem hos kunden som gör definitionen.

Kundens systemsyn kan skilja sig från leverantörens systemsyn. Leverantören definierar ofta sina produkter (komponenter) som ett system. Hos kunden utgör produkterna ofta ett delsystem.

Mattsson (1975b) menade att systemförsäljningens funktionsområde gradvis fördjupas och/eller breddas. Systemförsäljningen utgör ett dynamiskt begrepp, där Mattsson identifierar tre dimensioner som uttryck för denna dynamik och utvecklingsstadier:

- 1) Systemförsäljningens andel av omsättningen
- 2) Utvidgning av funktionsområde
- 3) Fördjupning av funktionsområde

Gränserna mellan komponent- och systemförsäljning kan i oklara fall avgöras beroende på om leverantörens erbjudande avser en ovanlig eller vanlig (normal lösning). Fyra olika utvecklingsstadier för det systemlevererande företaget kan identifieras: komponentdominans, introduktionsskede, utvecklingsskede och mognadsskede (Mattsson, 1975b).

Dessa utvecklingsstadier utgår i första hand från det säljande företaget, medan denna utveckling även påverkas av kundernas förändrade syn på systemupphandling. Leverantören kan påverka utvecklingen mot en systemupphandling men är beroende för en sådan utveckling av kundernas syn och utveckling.

Fallet och tesen pekar på många överensstämmelser till den relaterade teoribildningen, men också några viktiga skillnader.

Atlas Copco SF var i grunden, före omorganisationen 1979, organiserad som ett komponentlevererande företag. En successiv fördjupning av funktionsområdena kring levererade utrustningar hade skett. Varje utrustning hade i grunden tidigt betraktats som ett system där ett visst mått av applikationskunnande, service och reservdelshållning alltid ingått. Denna utveckling hade successivt förstärkts i takt med att kunderna, t ex ABV, betraktade Atlas Copcos utrustningar som en del i det egna företagets produktionssystem. Kundernas systemsyn förändrades från enhetsproduktion till att betrakta sig själva som en processindustri. Upphandlingen av utrustningar betraktades av kunden som delsystem.

Inriktningen mot att lämna anbud i internationella projekt motsvarade en breddning av funktionsområdet, där strävan från ABV:s sida var att erhålla en större del av produktionsprocessen - systemupphandling, där applikationskunnande i form av bergbrytningsteknik, beräkningsunderlag vad gäller tid och kapacitet ingick, liksom utrustningar, service, utbildning, reservdelar, eventuella utrustningskompletteringar ingick i upphandlingen.

En viktig skillnad är att en kund, t ex ABV, inte kan isoleras till ett utvecklingsstadium utan flera beroende på skillnaderna i innehåll, karakteristik och utveckling i olika utbytesprocesser.

Klassificeringen av utbytesprocesserna i tre typer inom utbytesrelationen ABV-Atlas Copco SF ger uttryck för tre utvecklingsskeden, dvs komponent (reservdelar, tillbehör, service), utrustning (delsystem) och system (projektupphandling) men också att dessa är relaterade till varandra.

Varje typ av utbytesprocess kräver delvis olika koordineringsaktiviteter, inte bara gentemot olika kunder utan också mot samma kund. Ett exempel på interdependens mellan utbytesprocesserna utgör förekomsten av ett ökat antal internationella entreprenadprojekt inom den svenska entreprenadrörelsen, som även påverkat inköpets roll och uppgifter vid upphandling av utrustningar till mindre system. Vilket inte minskat utan snarare ökat betydelsen av en effektiv överföringsförmåga av komponenter (service, reservdelar, tillbehör). Se även tes 1.

Exemplet i fallet Atlas Copco - ABV pekar på att systemförsäljningsutvecklingen inte är entydig. Frågan tycks inte vara antingen/eller utan snarare konsekvensen av både/och och hur samspelet - den successiva utvecklingen av komponenter mot system och system mot standardiserade lösningar skall hanteras. Vad får utvecklingen för konsekvenser för kund, konkurrerande kunder, kompletterande och konkurrerande leverantörer?

Systemförsäljningsutvecklingen utgör, enligt min uppfattning, ett uttryck för en specialisering som därmed ökar interdependensen mellan parterna.

Systemförsäljningen utgör inte en strategi som kan särskiljas från företagets position och strategi på marknaden. En ökad kundintegration innebär att kunden överför nya uppgifter på leverantören som kunden tidigare utförde själv, ibland ineffektivt eller till för höga kostnader.

Två problem kan identifieras för leverantören i en systemförsäljningsutveckling:

- dels kostnaderna för att utveckla de resurser som efterfrågas,
- dels i vilken utsträckning leverantören kan ta tillräckligt betalt för de uppgifter han åtar sig.

En stoppkraft kan t ex vara förekomsten av standardiserade lösningar av t ex utrustningar enligt prislista, eftersom det kan motverka möjligheterna att ta betalt för den s k mjukvaran som ingår som utgångspunkt i projektupphandlingen. Speciellt om båda formerna ingår gentemot samma kund. Fallet pekar t ex på problemet att systemförsäljning eller totalupphandling betonas i den tekniska upphandlingsfasen (då en del av mjukvaran överförs) medan komponentförsäljningssynen tillämpas av kunden i den kommersiella fasen. Interdependensen mellan olika inriktningar i utbytesprocesserna utgör för leverantören en negativ drivkraft.

Enligt ett resursberoendeperspektiv är utvecklingen mot systemförsäljning också en fråga om strategisk roll om vem (leverantören, kunden eller annan part) som skall förfoga över viktiga resurser, t ex tekniskt kunnande om bergbrytningsteknik men också konsekvenserna av denna utveckling i form av vem som är initiativtagare, förskjutning av beroendet mellan kund - leverantör. En annan viktig aspekt är hur relationerna till andra aktörer på marknaden påverkas och agerar på en utveckling mot systemförsäljning. Övriga utbytesrelationers betydelse behandlas i tes 5, 14.0 Övriga förbindelser och utbytesrelationers betydelse för den fokuserade utbytesrelationen.

Befintliga resurser (resursfördelning mellan leverantör och kund i utgångsläget), behov av resursanskaffning utanför organisationen och utvecklingen (samordning) av befintliga resurser är en viktig aspekt i systemförsäljnings- respektive systemupphandlingsutvecklingen.

Betydelsen av organisationsutformning, planerings- och kontrollsystem vid systemförsäljning ökar självklart när denna typ av utbytesprocess är interdependent med andra utbytesprocesser inom samma utbytesrelation.

Ett företags organisationsutformning styrs av dess huvudaffärsinriktning i ett visst givet utgångsläge, dvs i ett tidigt utgångsläge sannolikt en organisationsstruktur som var komponent (produkt) - inriktad. Jämför t ex Atlas Copco SF före omorganisationen 1979.

Att införa eller att hantera en systemförsäljningsutveckling i en organisation vars huvudsakliga verksamhet är inriktad på komponenter kan vara svårt. En systemförsäljningsutveckling innebär att organisationen måste anpassa och/eller komplettera sina resurser.

Ett antal frågeställningar kan identifieras som uttryck för denna resurshantering och/eller utveckling.

Hur skall systemförsäljningen organiseras i en organisation vars inriktning är komponenter och standardiserade lösningar? Om verksamheterna vänder sig mot skilda delar av marknaden (kundsegment) med olika inriktning är frågan lättare eftersom andelen av omsättningen (och resultatet) inom respektive område är avgörande för om man kan organisera det i separata försäljningsorganisationer.

Lika lätt är det inte om flera av formerna förekommer gentemot samma kund som i Atlas Copco - ABV. Olika typer av utbytesprocesser måste m a o koordineras inom samma utbytesrelation.

I fallet har Atlas Copco SF byggt upp sina systemförsäljningsåtaganden med hjälp av resurser för systemförsäljning (internationella projekt) på Atlas Copco MCT. De enskilda säljbolagens omfattning av internationella projekt är normalt för låg för att säljbolagen skall utveckla egna resurser. På säljbolaget organiserade man resurserna i en exportfunktion, en specialistfunktion med operativt ansvar över sektorgränserna. Exportfunktionen syftade till att utgöra en samordningsresurs mellan MCT:s projektavdelning och systemupphandlande kunder. Den låga omfattningen och utsträckningen i tid tycktes dock vara för stor för att funktionen skulle vara effektiv.

Under hand växte en informell samordningsresurs fram mellan entreprenad- och gruvsektorn, som resultatmässigt berördes av de internationella projekten. De kontinuerliga kontakterna utgjorde en del av koordineringen. Samordningen mellan olika säljbolag, t ex i fallet Norge och Sverige, skedde på initiativ av organisationerna själva. Om inte detta lyckades kunde MCT och Atlas Copco AB avgöra hur. Dessa resurser visade sig i fallet ABV-Atlas Copco SF vara en svag länk.

Med den utveckling som beskrivits i fallet tycks Atlas Copco och ABV inte följa en utveckling utan flera. Hela utbytesrelationen kan liknas vid ett långsiktigt systemåtagande där olika typer av utbytesprocesser förekommer och är interdependenta. Komponentförsäljning motsvaras av service och reservdelar, utrustningar med ökat inslag av systemförsäljning och internationella projekt med stora inslag av systemförsäljning. Strävan från båda parter tycks vara att eftersträva en koordinering av utbytena så att ett för båda parter effektivt resursutnyttjande uppnås. Rutinerna hos parterna för utbytesrelationen både överensstämmer och motstrider rutinerna för andra kunder.

12 Långsiktighet i enskilda utbytesrelationer

TES 3 "En långsiktig utbytesrelation befinner sig i olika faser över tiden som uttryck för dess historiska utveckling och som uttryck för förändringar och anpassningar inom utbytesrelationen och gentemot nätverket. Långsiktigheten är mer historiskt betingad än framtidsinriktad."

Utbytesrelationen Atlas Copco SF - ABV utgör ett exempel på en långsiktig kund-leverantörsrelation. Även om fallet pekar på en rad konflikter som medförde en ökad osäkerhet och instabilitet i utbytesrelationen, bröts aldrig utbytesrelationen helt. Atlas Copco och ABV har alltid gjort affärer och tycks fortsätta att göra affärer med varandra.

12.1 Fallet

Det empiriska fallet Atlas Copco - ABV beskriver en långsiktig kund-leverantörsrelation under en tio-årsperiod, där förändringar i båda företagens omgivning påverkade utbytesrelationen och ledde till anpassningar både inom respektive företag och mellan företagen. Utebliven eller felaktig koordinering i utbytesprocesserna ledde till konflikter och en ökad osäkerhet i utbytesrelationen som helhet. Utbytesrelationens innehåll och karakteristik förändrades över tiden. Jag har som uttryck för dessa förändringar och de till förändringarna relaterade anpassningarna i utbytesrelationen Atlas Copco SF - ABV delat upp fallet i ett antal faser. Förutom i själva fallet har varje fas kortfattat sammanfattats i 10.1 Fallet.

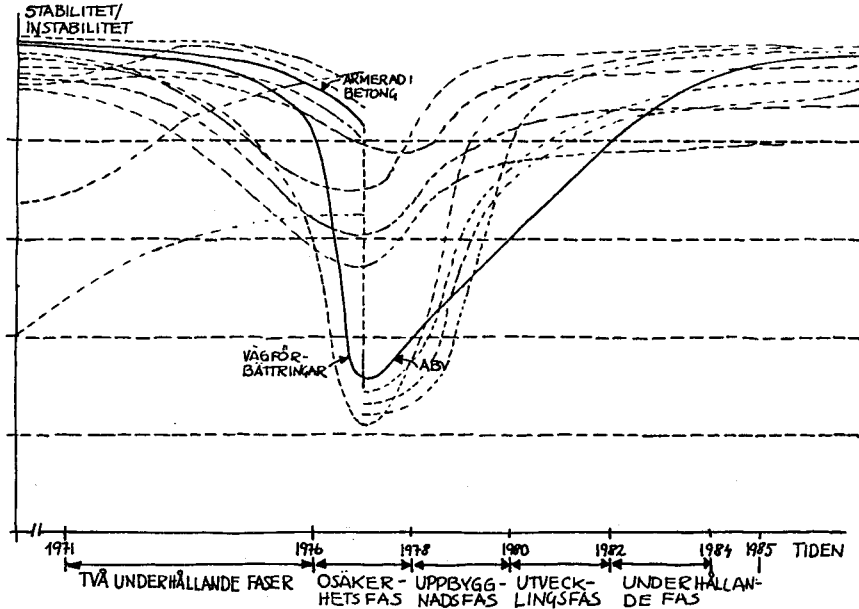
En fas uttrycker hur företagen är relaterade till varandra under en viss tidsperiod. Faserna kan vara korta eller långa och styrs av varje parts agerande. Fasindelningen i Atlas Copco SF - ABV utgör en efterhandskonstruktion av mig, baserad på parternas tolkningar av utbytesrelationens historiska utveckling. Långsiktigheten har snarare innebörden av varaktighet som uttryck för de historiska betingelserna än parternas visioner om framtiden.

Den i efterhand gjorda fasindelningen är relaterad till stabiliteten inom utbytesrelationen. Förändringar och tillhörande anpassningar inom en utbytesrelation kan leda till en ökad osäkerhet och därmed minskad stabilitet. Utebliven anpassning kan leda till konflikter med en ökad osäkerhet och instabilitet. Utebliven anpassning och konflikter kan leda till en brytning och avveckling. En avveckling kan även leda till ökad stabilitet.

Eftersom en utbytesrelation består av flera interdependenta utbytesprocesser kan konflikter i en utbytesprocess påverka hela utbytesrelationen. Faserna är tidsmässigt approximativa eftersom initiativet till en förändring sällan sker av två parter samtidigt. Initiativet till t ex en förändring av rutinerna kan initieras av den ena parten och inte sällan motarbetas av den andra parten. Trots detta kan utbytesrelationen karakteriseras som en utvecklingsfas.

Beskrivningen startade i två utbytesrelationer mellan Atlas Copco SF och Armerad Betong respektive Atlas Copco SF och Vägförbättringar. Båda utbytesrelationerna befann sig i en underhållande fas. I samband med fusionen 1977 uppstod konflikter föranledda av felaktiga eller uteblivna anpassningar inom utbytesrelationen som innebar en osäkerhetsfas. Anpassningarna i den "nya" utbytesrelationen övergick i en uppbyggnadsfas. En utvecklingsfas inleddes i samband med att en ny typ av utbytesprocess uppträdde i form av upphandling till stora projekt. Anpassningar baserade på erfarenheter från genomförda affärs-episoder i utbytesrelationen ledde företagen in i en ny underhållande fas.

Följande figur anger schematiskt hur utbytesrelationerna och dess utbytesprocesser utvecklats över tiden.



Figur 66: Utbytesrelationen Atlas Copco SF - ABV 1971 relaterad till stabilitet i utbytesrelationen som helhet och de olika utbytesprocesserna.

Utbytesrelationen bildar över tiden ett cykliskt förlopp, där båda parter erfarenheterna från genomförda affärsepisoder hade betydelse för den fortsatta utvecklingen. Konflikter i utbytesprocesserna och uteblivna eller felaktiga anpassningar i utbytesrelationen ledde till konflikter mellan parterna. Konflikterna ledde in i en osäkerhetsfas. Någon definitiv brytning av utbytesrelationen skedde inte. Fallet pekar på flera förklaringsfaktorer till varför en definitiv brytning inte skedde.

- Inget eller sämre leverantörsalternativ
- beroendet av leverantörens teknikutveckling
- beroendet fördelat på flera utbytesprocesser, där alla inte uppfattade konflikten

Vi har enligt tes 1 och 2 kunnat sluta oss till att konflikterna i utbytesprocesserna kunde ses som ett uttryck för utebliven eller felaktig koordinering av resurser, rutiner, aktiviteter och aktörer uttryckt som en obalans mellan företagets rutiner och individernas normer.

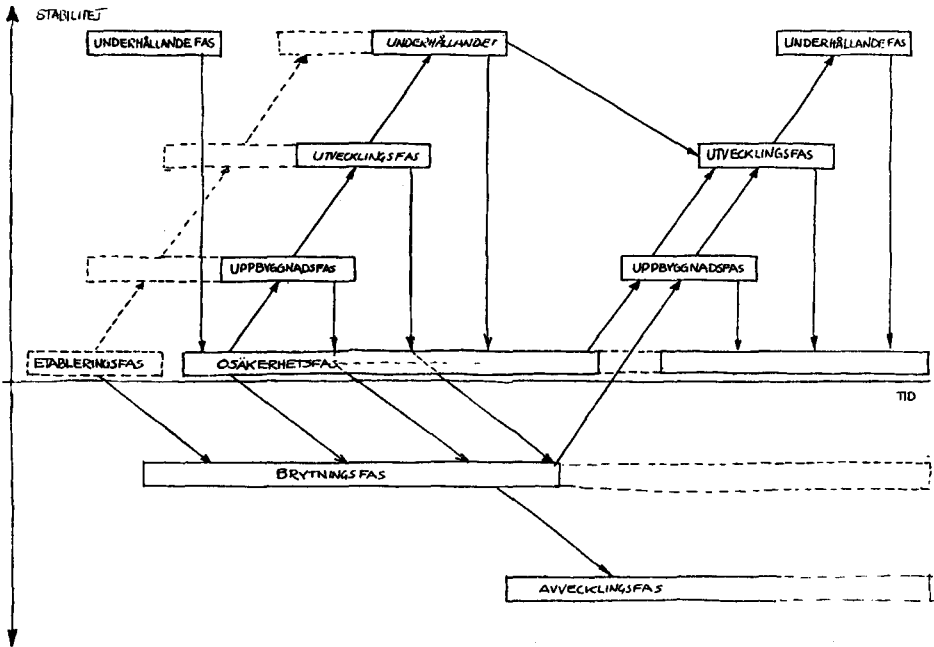
Osäkerheten inom utbytesrelationen tycktes i sig inte vara en tillräcklig orsak för att en brytning eller avveckling skulle ske. En förutsättning för att anpassningar skulle ske var att ett kontinuerligt utbyte skedde mellan parterna. En brytning skedde visserligen inte, men utbytet i form av information, varor och tjänster etc var mycket lågt. Bindningarna mellan parterna försvagades.

12.2 Teoretiska implikationer

I fallet har ett cykliskt processförlopp identifierats. De aktiviteter som sker av parterna i utbytesrelationen och aktiviteter i övriga utbytesrelationer formar händelser som utgör stopp- och drivkrafter för utbytesrelationens utveckling över tiden. Som uttryck för dynamiken i en enskild utbytesrelation har ett antal faser som uttryck för utbytesrelationens karakteristik och dynamik identifierats. I varje fas kan krav på anpassningar inom utbytesrelationen leda till konflikter, som, om inga anpassningar sker, kan leda till ökad osäkerhet.

En osäkerhetsfas är inte definitiv utan är snarare ett uttryck för en låg överensstämmelse mellan parternas krav och vilja till anpassning, vars utgång styrs av parternas agerande. En osäkerhetsfas kan resultera i en definitiv brytning med en avveckling som följd eller en resursmobilisering och ny uppbyggnadsfas som följd. En brytning kan vara partiell, t ex att utbytet minskar och ytterligare en leverantör utnyttjas. Brytningsfasen kan också leda till en definitiv avveckling. Avveckling är också något som kan ta tid och medföra ytterligare resursinsatser från båda parter.

Det cykliska förloppet skulle schematiskt kunna beskrivas med följande modell:



Figur 67: Ett antal faser kan identifieras som uttryck för dynamiken i en utbytesrelation.

Stabiliteten i en utbytesrelation i varje enskild fas tycks ha en avgörande betydelse för dess framtida utveckling i varje enskild tidpunkt.

I IMP-modellen betonas stabilitet som utgångspunkt för förändring i den interaktionsmodell som presenterar och som till vissa delar ingår i referensramen. Håkansson, red (1982) anger tre skäl till motstånd hos köparen att välja en ny leverantör.

- 1) Det första gäller tillgången till kända alternativ. Utgångspunkten var ju att säljare och köpare kände varandra. Men för att ett leverantörsskifte skall ske krävs en kontinuerlig bevakning och utvärdering av alternativ. Kostnaderna för att byta leverantör kan bli mycket stora.

Olika mönster har kunnat identifieras vid leverantörsskifte. Övergången sker t ex ofta successivt, där både den gamla och den nya leverantören är verksamma parallellt och utvärderas löpande, ofta sker starten med små beställningar etc.

- 2) Den andra förklarande gruppen av faktorer gäller problem knutna till att utveckla nya rutiner. Är produkterna likartade får kostnaderna för nya utbytesrutiner stor betydelse.
- 3) Den tredje gruppen av förklaringsfaktorer kan hämtas i kopplingen till teknisk utveckling. En stor kunskap som tar många år att bygga upp kan ha utvecklats i relationerna. Denna kunskap är ofta personligt relaterad mellan två organisationer.

I fallet Atlas Copco SF - ABV kan ytterligare två förklaringsfaktorer för motstånd mot att byta leverantör nämnas:

För det fjärde, om marknaden är liten, få köpare och få leverantörer, så kan förändringar iakttagas av andra. Dessa kan utlösa motaktiviteter eller förändringar hos konkurrenter eller kompletterande leverantörer. Betydelsen av de indirekta utbytesrelationernas reaktioner på leverantörsförändringar måste m a o bedömas.

För det femte, kan de personliga förbindelsernas betydelse anges som ytterligare orsak till motstånd mot att byta leverantör. I långvariga utbytesrelationer utvecklas ofta förbindelserna till starka sociala bindningar uttryckt i förtroende och ömsesidiga normer.

Dessa förklaringsgrupper talar för att köpande företag försöker reducera kostnader och därmed höja värdet på utbytet genom att utveckla stabila utbytesrelationer. Ett annat argument är att under ju längre

tid en relation utvecklats, ju starkare alternativ måste en potentiell leverantör presentera för att ett leverantörsskifte skall ske. Det pekar på att förbindelsernas betydelse ökar i utbytesrelationer som karakteriseras av likartade produkter.

Detta innebär en form av låsning i beteendet som bl a skulle kunna förklara varför "misskötta" relationer trots påpekanden från köparen fortlever utan att förändringar vidtas.

Hägg & Johanson, red (1982) menade att:

"... förbindelser förändras i allmänhet långsamt. Det tar lång tid att bygga upp förbindelser och man bryter ogärna etablerade sådana. Kriser förekommer sällan."

(1982:22)

En viktig utgångspunkt är att det existerar ett beroende av den typen som angetts i förklaringsfaktorerna. Ytterligare en förutsättning för att relationerna skall bestå som långsiktiga är att båda organisationerna kan utnyttja beroendet för att frammana anpassningar.

Fallet visar att förändringar och anpassningar sker kontinuerligt. Förändringarna kan uppstå inom utbytesrelationen i samband med enskilda affärsepisoder i en utbytesprocess. Agoyan-upphandlingen utgör ett exempel på en kritisk affärsepisod i sig själv, men också för utvecklingen i utbytesrelationen som helhet.

Förändringar kan också ske i andra utbytesrelationer och därmed indirekt påverka anpassningar i andra utbytesrelationer inom nätverket. Förändringar kan också ske i andra nätverk som på sikt kan medföra systemförändringar i det fokuserade nätverket.

Mattsson & Björkroth (1978) visade att förändringar sällan förekom på kort sikt (2 år). Under en tioårsperiod var det däremot sällsynt att inga förändringar förekom. De flesta förändringar var av en annan karaktär än att en leverantör byttes ut mot en annan. Betydligt vanligare var det att ytterligare en leverantör tillkom eller att samarbetet upphörde med någon av leverantörerna.

"Orsakerna till leverantörsförändringar verkar sällan bero på leverantörens försök att med traditionella konkurrensmedel vinna över andra leverantörers kunder genom att erbjuda lägre pris, högre kvalitet eller dylikt under givna förutsättningar om köparens behov och egenskaper.

De viktigaste orsakerna verkar i stället vara struktur- och strategiändringar i leverantörsledet eller köparföretagets produkt-, produktions-, organisations- eller marknadsutveckling."

Hägg & Johanson, red (1982:22)

Fallet pekade på att konflikter förekom i utbytesprocesserna men att dessa inte ledde till ett leverantörsskifte. Orsaken till konflikterna tycktes vara en kombination av strukturförändringar och strategiskifte och konflikter i vissa utbytesprocesser inom utbytesrelationen som uttryck för utebliven anpassning till dessa förändringar.

Konflikterna kunde också identifieras på förbindelsenivå, dvs mellan individer. En strukturförändring eller andra förändringar kan med andra ord inträffa olika lyckligt - olyckligt beroende på hur organisationerna är relaterade till varandra.

En annan viktig aspekt, som förstås av resonemanget i Håkansson, red (1982), är att även om de till utbytesrelationen relaterade kostnaderna ökar så kan andra värden av typen teknologisk utveckling i ett långsiktigt perspektiv överväga kostnaderna i utbytet. Konflikter i en utbytesprocess innebär inte att den ökade osäkerheten behöver leda till en brytning av utbytesrelationen men den kan, p g a interdependensen och beroende på parternas agerande, under vissa omständigheter påverka hela utbytesrelationen.

"The complexity of buyer-seller relations and the importance of mutual adaptations means that the analysis of relationship must be separated between the overall relationship itself and the individual episodes which comprise it. Thus, each delivery of product, price negotiations or social meetings takes place within the context of the overall relationship: Each episode is affected by the norms and procedures of the relationship as well as the atmosphere of co-operation or conflict which may have been established."

Ford (1982:289)

Varje enskild affärsepisod påverkar m a o utvecklingen i den övergripande utbytesrelationen och kan i värsta fall "brytas" med anledning av t ex en misslyckad leverans.

"In fact, this failure is more likely to be the culminating episode in a worsening relationship".

Ford (1982:289)

Resultatet av misslyckade affärsepisoder har med andra ord större uppmärksamhetsvärde än de "lyckade" - de senare sker ju enligt överenskommelserna.

Ford (1982) identifierade fem stadier för utvecklingen av långsiktiga kund-leverantörsrelationer. Stadierna analyserades med avseende på erfarenhet, osäkerhet, avstånd, överenskommelser och anpassningar. Stadierna var: "The pre-relationship stage", "The early stage", "The development stage", "The long-term stage".

David Ford menar, enligt min tolkning, att det först är i "The long-term stage" som det uppstår ett ömsesidigt beroende med avseende på bl a reducering av osäkerhet, större erfarenhet, minskat avstånd, etc.

Mattsson (1987) utvecklar en livscykelmetafor för relationer.

"We need to consider if a relationship is quite new, maybe even in a pre-commercial stage, well established or existing since a very long time. Empirical data show that relationships are often very long-term and that there are differences in the content of the exchange as a relationship develops over time."

(1987:9)

Mattssons kommentarer till "life cycle metaphore" är att den är mindre användbar i senare stadier eftersom man empiriskt inte funnit något avmattningsstadium.

I en life cycle context borde också, hävdar Mattsson (1987), relationer som är brutna sedan länge ingå, liksom också potentiella, idag inte etablerade relationer borde ingå eftersom båda påverkar det nuvarande nätverkets utveckling.

Beroendet av resurser som utbytes mellan parterna är det som gör att två parter inleder en relation med en utgångsföreställning att den skall vara varaktig (long-lasting). I vissa marknader med få leverantörer och få köpare känner man varandra, avståndet är från början litet, etc. Långsiktighet eller varaktighet är inget mål med egenvärde.

En osäkerhetsfas innebär att någon av parterna uttrycker förändrade krav mot motparten som denna inte anpassar sig till. En ökad osäkerhet kan också uppstå när någon av parterna inte lever upp till en överenskommen anpassning. Konflikter och därmed en ökad osäkerhet kan också uppstå som uttryck för utebliven eller felaktig koordinering i enskilda utbytesprocesser.

Övergången från en osäkerhetsfas till en definitiv brytning innebär inte att en brytning är ett faktum. Jag refererade tidigare till att leverantörsskiftet inte sker abrupt utan successivt där t ex två leverantörer arbetar parallellt för att senare minskas till en. Det är inte självklart att det är den leverantör som "skapade" brytningen som slutligen avvecklas. Inte heller är det säkert att köparen på grund av en brytningsfas bestämt sig för en ny leverantör. Köparen kan t ex genom att ta in en ny leverantör framtvinga vissa förändringar som t ex var orsaken till den ökade osäkerheten. I brytningsfasen sker antingen en mobilisering av resurser i syfte att anpassa sig till de förändrade kraven eller en definitiv brytning och avveckling som följd.

Följer man min relationscykeltanke innebär det att långsiktiga utbytesrelationer ständigt innehåller konflikter som uttryck för obalans mellan parternas förväntningar på varandra i en utbytesprocess och som i Atlas Copco - ABV-fallet betecknades som en osäkerhetsfas.

Eftersom ingen definitiv brytning skedde kunde utbytesrelationen betraktas som ny. Organisationsutformningen var ny, nya människor involverade etc.

En stark anknytning till relationscykel-resonemanget har också de s k bindningarnas utveckling i utbytesrelationen över tiden.

"One important aspect of this mutual adaption is the nature of the bonds between two firms. Bonds differentiate between relationships (especially between established and potential ones) are developed (more or less) over the life cycle of a relationship, are used to coordinate routines and to aid or hinder change (more or less effectively)."

Mattsson (1987:9)

Inom nätverkssynsättet har man, som framgår av referensramen, klassificerat bindningar som uttryck för innehållet i bindningarna: teknikbaserade bindningar, planeringsrelaterade bindningar (tid), kunskapsbaserade bindningar, sociala och juridiska/ekonomiska bindningar.

Bindningarna är inte intressanta i sig utan framförallt när de är sedda i förhållande till bindningarna i andra utbytesrelationer.

Bindningarna karakteriserar utbytesrelationen och förändringar i bindningarna beskriver utvecklingen inom utbytesrelationen.

Hur är då bindningarnas karaktär (vilka och hur) och styrka i en fokuserad utbytesrelation jämfört med bindningarna i andra utbytesrelationer i de faser som den fokuserade utbytesrelationen tycks genomgå?

Starka bindningar, t ex de sociala, kan som Atlas Copco - ABV-fallet visar, snarare innebära motstånd mot förändringar och anpassningar. Utbytena är kumulativa, men förändringar och anpassningar berör också bindningarna. Vid organisationsförändringar byts t ex vissa sociala bindningar ut mot nya (kontaktytan förändras). De gamla består men har inte samma inflytande.

En viktig frågeställning är i vilken utsträckning starka bindningar av en viss typ kan kompensera andra svagare bindningar? Kan t ex starka juridiska bindningar kompensera svaga sociala bindningar? Kan bindningarna ha olika betydelse i olika faser av en utbytesrelation? Det tekniska och kunskapsmässiga utbytet kan t ex utgöra de centrala utbyteselementen vid ett visst tillfälle, men få en minskad betydelse i nästa, då de tidsmässiga (planeringsmässiga) bindningarna får en ökad betydelse. Då är det inte styrkan utan snarare kombinationen av bindningarnas styrka som är viktig i olika delar av faserna.

Bindningarnas karaktär och styrka har en inverkan på långsiktigheten i kund/leverantörsrelationer. Bindningar är interrelaterade.

"The different types of ties are not independent of each other. Thus social ties of more than minimal strength and content might be necessary for the development of knowledge-based ties which in turn might be a requisite for strong technical ties."

Mattsson (1983)

Tesen och de teoretiska implikationerna av tesen strider delvis mot nätverks- och interaktionssynsättets livscykelmodell där utbytesrelationers historiska utveckling har ett slutligt "long-term stage". En viktig fråga är i stället vilken varaktighet relationen har haft. Långsiktigheten tycks vara mer historiskt betingad än framtidsinriktad.

13 Effektivitet och verkningsgrad i enskilda utbytesrelationer

TES 4 "I långsiktiga utbytesrelationer utvecklar parterna, genom förhandling, kriterier på utbytesrelationens effektivitet. Förhandlingen är baserad på båda parter kriterier på motpartens effektivitet. De för parterna överensstämmande kriterierna för utbytesrelationens effektivitet utgör parternas förväntningar på det långsiktiga utbytet och bildar ramar för de rutiner och normer som utvecklas inom och mellan parterna baserat på en strävan efter en hög verkningsgrad inom den egna organisationen."

Tesen avspeglar en paradox eller motsägelse som identifierats i fallet, där båda parter betonade en långsiktig strävan och vilja till samarbete samtidigt som båda hade en kortsiktig strävan att uppnå en egen hög verkningsgrad i de enskilda affärsepisoderna. Kriterierna på motpartens effektivitet var relaterade till parternas roll gentemot varandra och gentemot övriga utbytesrelationer.

Kriterierna för effektivitet omförhandlades endast när förändringar hos någon av parterna medförde en ändrad strategi eller när företaget vidtog förändringar som föranledde företaget att ompröva motpartens roll i utbytesrelationen. En sådan omförhandling identifierades mellan Atlas Copco och ABV i den s k uppbyggnadsfasen.

13.1 Fallet

Fallet beskriver inte enbart förändringar och anpassningar inom den fokuserade utbytesrelationen, utan också hur respektive organisation är relaterad till övriga utbytesrelationer i nätverket.

Båda företagen upplevde under slutet av 1970-talet strukturförändringar i sina respektive nät som föranledde dessa att anpassa sin verksamhet och organisation för att försvara sina positioner. ABV vidtog först anpassningar vilket ledde till en strategiförändring i företaget som ställde ökade krav på en anpassning hos Atlas Copco. Leverantörernas roll omprövades i förhållande till de krav som ställdes på ABV av kunder och andra aktörer på marknaden.

ABV (Vägförbättringar och Armerad Betong) kunde se tillbaka på 1960-talet som entreprenadbranschens guldålder. Resursuppbyggnaden inom entreprenadföretagen var god. Under slutet av 1960-talet minskade bostadsbyggandet med överkapacitet i entreprenadsektorn som följde. Konkurrensen om byggprojekten ökade. I syfte att söka skalfördelar bl a på inköpsidan skedde flera sammanslagningar och uppköp av entreprenadföretag. Ett antal riksentreprenörer utkristalliserades.

Under början av 1970-talet minskade bostadsbyggandet ytterligare. Samtidigt steg priserna på byggmaterial, maskiner och löner kraftigt med försämrad lönsamhet för entreprenadföretagen som följde, eftersom dessa av konkurrensskäl inte kunde kompensera prisökningarna med motsvarande högre anbud till sina kunder. Lönsamheten försämrades.

För att kompensera den stagnerande marknaden sökte ett flertal företag nya tillväxtområden utomlands. I syfte att öka produktiviteten (verkningsgraden) i byggledet utvecklades kostnadsreducerande byggmetoder, nya material och resurssamordning av maskiner och utrustning.

I syfte att minska beroendet av insatsvaror uppköptes underleverantörer av grus, sand och cement. Strävan efter resurssamordning ledde gradvis till en centralisering. En central inköpsorganisation bildades tidigt i syfte att utveckla centrala inköpsavtal för byggförnödenheter. Även om strävan efter samordning av resurser väcktes tidigt inom ABV var det först i slutet av 1970-talet som dessa tankar fick genomslagskraft i företaget. Denna anpassning till förändrade

krav från omgivningen ledde till att nya krav ställdes på Atlas Copco. Dessa krav kan tolkas som uttryck för ändrade kriterier på Atlas Copcos effektivitet.

Atlas Copco SF hade under 1970-talet utvecklat sina resurser åt det motsatta hållet, där regionkontoren på de lokala marknaderna fått en allt större självständighet.

Atlas Copco Svenska Försäljningen hade under 1960-talet förstärkt sin position som marknadsledare inom samtliga produktområden. Entreprenad- och gruvutrustningar svarade för mer än hälften av företagets omsättningsmässiga volym och resultat. Marknadsdominansen förstärktes genom en successiv ut- och ombyggnad av den regionala försäljnings- och serviceorganisationen.

Atlas Copco arbetade efter en homogen strategi inriktad mot i första hand entreprenad- och gruvkunderna. Övriga kunder hanterades på ett likartat sätt. Organisationen var utifrån en geografiskt uppdelad organisation med få undantag inriktad på direktförsäljning.

Regionerna kunde endast i undantagsfall bära upp specialsäljare mot olika kundsegment. Alla försäljare sålde till alla typer av kunder. Bildandet av produktbolagen (1968) skapade en intern konkurrens om försäljningsresurserna. Fördelningen av försäljningsresurserna skedde genom transferpriser och olika nyckeltal relaterat till marknadsutbytespotential inom ett geografiskt område. Fördelningen av försäljningsresurser på regionen skedde så att regionernas konsoliderade bruttoresultat maximerades. Framgång på säljbolagsnivå mättes i konsoliderat nettoresultat. Eftersom marknaden ständigt växte visade Atlas Copco SF goda överskott. En del av detta överskott återinvesterades i framför allt utbyggnad och modernisering av regionkontoren.

Under mitten av 1970-talet försämrades Atlas Copcos lönsamhet inom samtliga produktområden. I den studerade utbytesrelationen Atlas Copco SF - ABV minskade det ekonomiska utbytet från normala 8-10 mkr till 2 mkr.

Det minskade utbytet kunde delvis förklaras av ett minskat maskinbehov. Förfrågningar gjordes på utrustningar som Atlas Copco SF lämnade offerter på, men som inte accepterades av ABV. Av detta kunde man sluta sig till att Atlas Copco SF tappade affärer till förmån för konkurrenter. Olika orsaker till det minskade affärsutbytet har identifierats i fallet:

- 1) Minskat maskin- och utrustningsbehov
- 2) Högre utnyttjandegrad på befintlig utrustning
- 3) Flera likvärdiga leverantörsalternativ
- 4) Fusionen Armerad Betong - Vägförbättringar
- 5) "Felaktiga" eller få personliga förbindelser förekom mellan parterna
- 6) Misstroende mot Atlas Copco som leverantör.

De konflikter som beskrivits och den ökade osäkerheten som uppstod mellan Atlas Copco - ABV i samband med fusionen 1977 kunde ses som orsakad av en kombination av de angivna orsakerna. Dessa avspeglade konflikter av kortsiktig natur där båda parter p g a den försämrade lönsamheten betonade å ena sidan en kortsiktig försäljning i strävan att uppnå en hög försäljningsvolym och å andra sidan en kortsiktig inköbspolitik i syfte att höja verkningsgraden i byggproduktionen. Parterna saknade under denna period en långsiktig överenskommelse. Ett förhållande som konkurrenterna till Atlas Copco med stor sannolikhet såg som ett utmärkt tillfälle för att etablera en starkare position på marknaden i allmänhet och i viktiga kundrelationer i synnerhet.

Efter fortsatta marknadsnedgångar inom samtliga produktområden tvingades Atlas Copco SF efter två år med förlust att vidta genomgripande förändringsaktiviteter. Två alternativa vägar har kunnat identifieras som tolkningar av Atlas Copco SF:s problem.

- 1) Ett rent överkapacitetsproblem som kunde lösas genom personalneddragning i bibehållen organisationsstruktur.
- 2) Överkapacitet och dålig överensstämmelse mellan den egna organisationsstrukturen och olika kundsegment.

Det förstnämnda problemet speglade en syn på problemet som kunde hänföras till en för låg verkkningsgrad internt i företaget. Det senare gav uttryck för förändringar i kundernas kriterier på "effektivitet" mellan olika marknadssegment inom Atlas Copco.

Inom Atlas Copco valde man den senare tolkningen av problemet. Vid årsskiftet 1978/79 genomförde Atlas Copco SF en omorganisation. Organisationen uppdelades, baserat på Atlas Copcos dåvarande produktsortiment, i sju resultatansvariga sektorer som fick till uppgift att forma sina respektive strategier mot ett antal grovt definierade kundsegment.

I strategin låg att en egen resursanpassning skulle ske inom respektive sektor. I samband med omorganisationen skulle personalen minskas med totalt 20 %. Atlas Copco SF gick från en en-strategifilosofi (homogen) till en fler-strategifilosofi (heterogen). Regionkontoren försvann som resultatenheter och ansvaret för respektive kontor fördelades senare på den sektor som dominerade inom respektive geografiskt område. Det övergripande kundansvaret för t ex ABV kom att ligga under sektor entreprenadutrustningar.

Under en tidsperiod av ett par år under vilken båda företagen varit engagerade i det beskrivna förändringsarbetet hade utbytet minskat och förbindelserna kunde betraktas som i det närmaste brutna. Några rutiner för utbytet i form av t ex det avtal som fanns under mitten av 1970-talet kunde varken återopas i de försäljningsinsatser som gjordes av Atlas Copco SF eller vid de upphandlingsförfrågningar som skedde av ABV.

När representanterna för Atlas Copco SF respektive ABV träffades kännetecknades kontakterna av några gemensamma drivkrafter:

- 1) Båda företagen hade genomgått förändringar i syfte att anpassa de av respektive företag kontrollerbara resurserna till nuvarande efterfrågesituation.
- 2) I förändringarna hade företagen utvecklat nya strategier och nya rutiner.

- 3) Båda företagen var medvetna om det ömsesidiga behovet av varandras resurser.
- 4) Kontakterna var "rätt" i de "nya" organisationerna.
- 5) Kontakterna var ej föranledda av ett konkret affärsutbyte.
- 6) Det rådde en hög överensstämmelse mellan parternas strategier och det fanns en ömsesidig strävan att utveckla en långsiktig utbytesrelation.
- 7) Ingen av de personer som ingick i de nya förbindelserna hade deltagit i den "gamla" utbytesprocessen.
- 8) Personerna som utvecklade förbindelserna var legitimerade att göra detta av respektive organisation.
- 9) Personerna hade ett förhandlingsutrymme som inte var begränsat.

Denna överensstämmelse var från början okänd. Utbytet av information i syfte att skapa förtroende och bekräfta i vilken utsträckning det fanns en ömsesidig vilja att utveckla en långsiktig utbytesrelation har jag i fallet benämnt "förutsättningslösa samtal". Affärsklimatet eller atmosfären i de förutsättningslösa samtalen har jag tolkat som mycket goda.

I informationsutbytet mellan parterna gav ABV uttryck för sin strategiska vilja, vilka resurser man förfogade över, centrala maskinavdelningens roll och strategi i ABV. I denna diskussion uttrycktes direkt eller indirekt kriterierna på den "effektivitet" som ABV hade förväntningar på och hur Atlas Copco kunde medverka till att höja produktiviteten hos ABV.

På motsvarande sätt gavs Atlas Copco möjligheter att beskriva sitt företags strategi, organisation, vilja och resurser och gav därmed sina "effektivitets"-kriterier på ABV som kund.

I detta informationsutbyte bekräftades en ömsesidig vilja till ett långsiktigt utbyte, men också i vilka avseenden parterna tog avstånd från motpartens kriterier för ett långsiktigt utbyte. Detta utbyte tolkar jag som en förhandling om de långsiktiga villkoren eller ramar under vilka ett avtal kunde upprättas. Dessa ramar bekräftades

senare i vad som i fallet benämnts "informell kvalificering" och "formell kvalificering" inför en inköpskommitté. När dessa ramar bekräftats i ABV:s inköpskommitté vidtog de direkta förhandlingarna för att upprätta ett löpande upphandlingsavtal. I denna del diskuterade man inom de överenskomna ramarna enbart de faktorer som direkt påverkade båda företagens kortsiktiga verkningsgrad, t ex uppskattad försäljningsvolym, produktfördelning, priser, rabatter, incitament, betalnings- och leveransvillkor, service- och reservdelsbehov, garantiåtaganden, tillgänglighet, gemensamma administrativa rutiner, utbildning etc.

I fallet sammanfattades de långsiktiga ramarna i en "långsiktig vilja från båda parter". Några uttalanden om ramarnas innehåll eller vad långsiktighet betyder framgår inte av fallet. Det formella avtal som tecknades mellan parterna berörde endast utbytesrelationen i ett kortare perspektiv. Avtalet var ett-årigt. Avtalet var formellt löst skrivet. Informellt kan överenskommelsen ha varit betydligt hårdare uttryckt mellan parterna. Det var de informella, icke avtalsbundna överenskommelserna, som berörde de långsiktiga åtagandena.

Ett uttryck för de informella överenskommelsernas långsiktiga betydelse inträffade ett år efter avtalets tecknande, då utfallet av utbytet mellan parterna i utbytesrelationen inte hade infriat de volymer som parterna förväntat sig i det kortsiktiga perspektivet. Den försäljnings/inköpsvolym som avtalet baserades på utföll inte med konsekvensen att den utlovade bonusen gentemot ABVs distrikt inte kunde utbetalas. ABV vädjade centralt till Atlas Copco att utbetala bonus på infriad volym (en viss volym måste uppnås för att bonusen skall utbetalas). Atlas Copco SF nekade och hänvisade till uppsägningensmöjligheten i avtalet.

ABV sade upp avtalet och en omförhandling skedde. Ramarna, dvs ABVs respektive Atlas Copco SFs långsiktiga överenskommelse, ifrågasattes aldrig utan förhandlingen skedde enbart i syfte att anpassa utbud och efterfrågan i det korta perspektivet (1 år). Förbindelserna på central nivå mellan parterna förstärktes snarare än försvagades i den uppkomna "konflikten".

13.2 Teoretiska implikationer

Tesen ger uttryck för att det i långsiktiga utbytesrelationer kan identifieras två olika typer av beroende mellan parterna.

Dels ett långsiktigt mer övergripande beroende som avspeglar kundens respektive leverantörens förväntningar gentemot varandra i ett långsiktigt perspektiv. Det långsiktiga beroendet har jag relaterat till referensramens effektivitetsbegrepp (Pfeffer & Salancik, 1978).

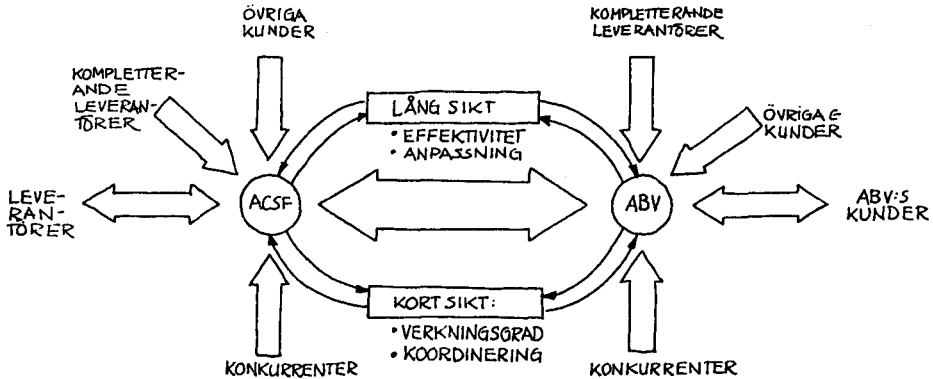
Dels ett kortsiktigt beroende mellan parterna som avspeglar kundens och leverantörens beroende i de dagliga eller kortsiktiga affärsepisoderna. Det kortsiktiga beroendet har jag relaterat till referensramens kriterier för varje parts verkningsgrad.

Se även 3.7 Block V: Utvärdering i referensramen, där definitionen av och skillnaden mellan begreppen diskuteras. Tesen anger också att dessa begrepp är relaterade till varandra.

Det innebär att olika kunder till t ex Atlas Copco SF kan ställa olika krav på dess roll som leverantör i ett långsiktigt perspektiv. Det innebär inte att, t ex Atlas Copco som leverantör låter sig passivt bli bedömd av omgivningen. Atlas Copco SF utgör som leverantör en part i kundernas omgivning som besitter en resurs som ger företaget möjlighet att ge uttryck för sina kriterier på kundernas effektivitet. Alla organisationer som ingår i ett nätverk arbetar aktivt genom olika inflytandeaktiviteter för att påverka företagets syn på effektivitetskriterierna och att analysera de kriterier som det egna företaget ställs inför i sin omgivning, dvs kunderna.

Detta resonemang ansluter väl till begränsningskriteriet (Håkansson, red (1982), nämligen att alla kunder inte kan få allt eller att kundernas alla kriterier på ett företags effektivitet inte kan tillfredsställas. Vissa kunder kommer mer än andra att påverka eller ha leverantörens öra. ABV utgör en sådan kund enligt kriteriet för en strategiskt viktig eller drivande kund.

Skillnaden mellan effektivitet och verkningsgrad i en enskild utbytesrelation kan schematiskt åskådliggöras enligt följande figur:



Figur 68: Begreppen effektivitet och verkningsgrad i en utbytesrelation relaterat till vidareförädlingskedjan.

Ett företags effektivitet uttryckt i olika kriterier anger "nyttan" av ett företags aktiviteter, dvs vad som görs och vad som produceras eller vidareförädlas. Begreppet anspelar på nätverkssynsättets positionsbegrepp, nätverket som helhet och i den enskilda utbytesrelationen.

Verkningsgraden är företagets egna mått på output/input för företagets aktiviteter i en given roll. Om inte den övergripande rollen ifrågasätts (enligt kriterierna på effektivitet) kan en extern press på organisationen att förändras tolkas som ett krav på högre effektivitet. (Jfr t ex Atlas Copco SF:s tolkning av sina problem i mitten av 1970-talet).

Att ifrågasätta ett företags effektivitet innebär inte att kriterierna radikalt behöver förändras. Det kan också vara en fråga om en förskjutning i kriterierna eller en ökad betoning av ett visst kriterium.

Eftersom företagen befinner sig i en förhandlingsomgivning är det rimligt att tro att de av ett företag framförda kriterierna på ett annat företags effektivitet är de som man förväntar sig att företaget skall anpassa sig till. Förändringarna och motsvarande anpassningar sker gradvis över tiden.

Att betrakta organisatorisk effektivitet som ett externt baserat begrepp gör att organisationens omgivning betonas. Men omgivningen är ett vidsträckt begrepp i den meningen att den kan innefatta alla händelser som utövar inflytande på organisationens resultat eller aktiviteter. Graden av påverkan eller inflytande på en organisation skiljer sig med avseende på hur organisationen reagerar på påverkan: 1) Liten påverkan, 2) Stöter bort den, 3) Upptäcker den inte.

En organisation kan inte reagera på alla händelser i sin omgivning. Organisationen utgör själv den viktigaste reaktionen på omgivningen enligt Pfeffer & Salancik (1978).

"Organizational environments are not given realities. They are created through a process of attention and interpretations. Organization have information systems for gathering, screening, selecting and retaining information".

(1978:13)

Genom organiserande av vissa avdelningar eller enheter kommer dessa att vara riktade mot vissa delar av omgivningen.

"Organizations establish subunits to screen out information and protect the internal operations from external influences. Organizational perception and knowledge of the environment is also affected because individuals who attend to the information occupy certain positions in the organization and tend to define the information as a function of their position."

(1978:13)

Här finns det m a o en koppling mellan företagets verkningsgrad och företagen i nätverkets syn på den organisatoriska effektiviteten.

Detta eftersom tolkningen av informationsströmmarna utgår från den nuvarande organisationen och dess rådande kriterier på verkningsgrad.

Verkningsgraden eller produktiviteten är lätt att mäta när det gäller en maskin, men betydligt svårare när det gäller sociala system, t ex verkningsgraden i en försäljningsorganisation.

I vissa fall, som Pfeffer & Salancik bedömer mer som undantag än regel, kan verkningsgraden i sig själv utgöra kriteriet efter vilket den organisatoriska effektiviteten bedöms.

Företag strävar efter att utveckla (kvantitativt och kvalitativt) sina utbytesrelationer på ett sådant sätt att de internt kontrollerade och de externt, delvis genom utbytesrelationerna, kontrollerade resurserna har en tillväxt och att de i den utsträckning resurserna är interdependenta är i rimlig överensstämmelse med varandra.

Ett företags effektivitet utvärderas genom uppföljning av utbytet i de enskilda utbytesprocesserna i förhållande till det förväntade genomförandet.

Företagets mål är i nätverkssynsättet relaterat till effektivitetsbegreppet. Mål är också relaterade till företagets position i relation till andra organisationer. Till effektivitetsbegreppet är enligt nätverkssynsättet även mål för hela det industriella systemet kopplade.

Ett företags position beskriver dess strategiska situation och utgör basen för dess framtida utveckling. En tänkt förändring i dess strategiska situation beskriver dess strategiska mål.

"The firms objectives in terms of how it wants its position to change and the underlying effectiveness criteria for these objectives influence the design of the firms strategy."

Mattsson (1987:28)

I ett nätverksperspektiv uttrycks de uttalade eller outtalade kriterierna på effektivitet i företagets mål.

Enligt ett nätverkssynsätt finns det med andra ord en koppling mellan omgivningens, vissa utvalda kunders kriterier på effektivitet och organisationens mål som uttryck för organisationens vilja.

De kriterier som omgivningen, dvs olika företag i nätverket, ställer på ett företags effektivitet påverkar detta företags aspiration och vilja att uppnå en position i nätverket som uttrycker det egna företagets strategi. Detta gäller under förutsättning att företaget uppfattar omgivningens kriterier och att dessa överensstämmer med företagets vilja.

En lyhördhet för omgivningens förändrade kriterier på effektivitet kan leda till en nätverksanpassning. Företaget utgör själv en del av omgivningen och kan därmed ge uttryck för kriterier på kundernas effektivitet vilket kan leda till nätverksförändrande strategier.

Ett antal frågeställningar utkristalliseras när vi utvärderar den empiriskt härledda tesen mot referensramen.

- 1) Omgivningens syn på systemavgränsning. Organisationens gränser är rörliga och varierar med organisationens kontrollmöjligheter. En viktig fråga är vilken systemavgränsning som en organisation avser med kriterierna på effektivitet. Gäller ABVs kriterier på effektivitet för Atlas Copco som helhet, Atlas Copco MCT som den del som producerar produkter som ABV är beroende av eller gäller kriterierna Atlas Copco SF? Om kriterierna gäller enbart Atlas Copco SF som försäljningsorganisation, som varken producerar eller tillverkar produkter, skulle effektivitetskriteriet från ABV avse existerande produkter och hur de tillhandahålls. Effektivitet utgör ett kriterium som är subjektivt värdeladdat i den meningen att den som utvärderar själv väljer kriterier. Det verkar enligt min uppfattning vara rimligt att aktören väljer av samma orsak vad det är han bedömer, dvs sätter systemgränserna själv.

- 2) Tidsperspektivet. Pfeffer & Salancik (1978) anger ingen tidsdimension för kriteriernas giltighet eller hur ofta de förändras. I Mattsson (1987) utgör långsiktiga utbytesrelationer en viktig del i nätverksperspektivet. Dynamiken och förändringar inom enskilda utbytesrelationer och dess påverkan av andra utbytesrelationer betonas.

Enligt Scott (1981) kommer kriterierna på effektivitet att variera beroende på om aktören anlägger ett kortare eller längre tidsperspektiv. Ofta premieras de kortsiktiga kriterierna på bekostnad av de långsiktiga resursinsatserna.

Mattsson (1987) anger att företagets mål är relaterat till effektivitet och att effektivitet har en koppling till den roll eller förändrade roll omgivningen ger uttryck för. Det skulle peka på att kriterier på effektivitet har en långsiktig aspekt eftersom en rollförändring eller systemförändring sällan kan genomföras i ett kortsiktigt perspektiv.

Scott (1981) pekar på att olika organisationer befinner sig i olika stadier i sin livscykel, vilket påverkar kriterierna på effektivitet.

Hannan & Freeman (1977) pekar, med utgångspunkt från ett ekologiskt perspektiv, på att tidsperspektivet beror på hur snabbt omgivningen förändras. Långt specialiserade organisationer, starkt anpassade till omgivningen, kan vid en given tidpunkt utmanövrera generalistorganisationer men leva betydligt farligare under ett längre tidsperspektiv.

- 3) Effektivitet och verkningsgradens beroende respektive oberoende. Pfeffer & Salancik (1978) anser begreppen (med få undantag) vara oberoende av varandra. Fallet pekar på att de är relaterade (starkt-svagt) till varandra. Möjligen kan det hänga samman med vilket perspektiv man anlägger. Trots betoningen på interaktionen med omgivningen tycks man glömma att företaget också är en del av omgivningen och att ett företag därmed kan utveckla kriterier för

effektivitet på kunden. Begreppen är också relaterade till varandra genom subjektiviteten i val av kriterier på effektivitet och tolkningen av kriterier för effektivitet kan skapa missförstånd. I ABV-Atlas Copco-fallet kan t ex kraven på prissänkningar kortsiktigt uppfattas som ett symptom på förändrade effektivitetskriterier.

14 Förbindelser och övriga utbytesrelationers betydelse i enskilda utbytesrelationer

TES 5 "I enskilda utbytesrelationer utnyttjar båda parter sina förbindelser och övriga utbytesrelationer i syfte att, dels skapa inflytande och kontroll över utbytet i utbytesrelationen, dels upptäcka förändringar i nätverket som utgör incitament för anpassning i syfte att försvara eller förändra företagets position i nätverket".

Fokuseringen i det empiriska fallet har varit på utbytesrelationen Atlas Copco - ABV. I företagets omgivning har ett antal utbytesrelationer identifierats (1) som direkt eller indirekt påverkat utvecklingen i den fokuserade utbytesrelationen. Övriga utbytesrelationer i ett företags omgivning utgör en resurs för att skapa inflytande och kontroll i den fokuserade utbytesrelationen men också för att upptäcka förändringar i nätverket som kan utgöra incitament till anpassning i syfte att uppnå överlevnad.

Utöver de direkta och indirekta utbytesrelationer som identifierats med utgångspunkt från fallet förekommer i fallet en lång rad exempel på förbindelser som exkluderas som direkta eller indirekta utbytesrelationer (2). Dessa förbindelser utgör snarare aktiviteter i syfte att utnyttja de direkta och indirekta utbytesrelationerna. Jag har benämnt dessa förbindelseaktiviteter.

-
- (1) Dessa utbytesrelationer (indirekta) har inte beskrivits på samma detaljeringsnivå som fallet i övrigt. Det utgör en av de i efterhand konstaterade svagheter i ansatsen som diskuteras i 15.4 Slutord och förslag till fortsatt forskning.
 - (2) Förbindelserna skiljer sig genom att inte utgöra kommersiella utbytesrelationer mellan företag (varor, pengar och information) utan individrelaterade förbindelser i syfte att påverka och kontrollera utbytesrelationerna.

Med utgångspunkt från Atlas Copco SFMed utgångspunkt från ABV

- | | |
|---|--|
| 1) ABV:s kunder | 8) Atlas Copco SF:s leverantörer |
| 2) Atlas Copco SF:s kompletterande leverantörer | 9) ABV:s kompletterande leverantörer |
| 3) Atlas Copco SF:s konkurrenter | 10) ABV:s konkurrenter |
| 4) Leverantörer till Atlas Copco SF:s leverantörer | 11) Kunder till ABV:s kunder |
| 5) Atlas Copco SF:s leverantörers relationer till leverantörens kompletterande leverantörer | 12) Övriga leverantörer till ABV:s kunder - kompletterande |
| 6) Atlas Copco SF:s leverantörsrelationer med Atlas Copco SF:s konkurrenter | 13) Övriga leverantörer till ABV:s kunder - konkurrenter |
| 7) Övriga kunder till Atlas Copco SF:s leverantörer | |

Indirekta utbytesrelationer med utgångspunkt från Atlas Copco:Exempel 1: ABV:s kunder

Kundens kunda motsvaras i fallet av Atlas Copco SFs utbytesrelationer med ABVs kunder. Detta utgör en viktig indirekt utbytesrelation för Atlas Copco, eftersom kundernas förändrade krav på ABV kan förväntas avspeglas i förändrade krav på Atlas Copco som leverantör.

Exempel på ABVs kunder - beställare kunde vara kommun och landsting, statliga organisationer och verk som t ex Vattenfall och Fortifikationsförvaltningen. Beställare kunde också vara industriföretag och fastighetsföretag eller på olika sätt sammansatta investeringskonsortier. Beställaren kunde vara en svensk eller utländsk organisation. Beställaren kunde också vara ABV själva.

Av fallet framgick att entreprenadföretagens inriktning och fördelning av olika bygg- och entreprenadprojekt varierat över tiden.

Från en inriktning med tyngdpunkt på stora projekt under den svenska infrastrukturutbyggnaden i Sverige under 1960- och 1970-talen

- till en ökad bostadproduktion, väg- och brobyggnader under 1970-talet
- till egen produktion och försäljning av egna hem, en ökad andel internationella projekt i slutet av 1970-talet
- till förvaltning, reparation, om- och tillbyggnad av egna och andras fastigheter under 1980-talet.

Betydelsen av utbytesrelationen kundens kund har ur ett Atlas Copco-perspektiv varierat över tiden. Relationen kundens kund hade stor betydelse när Atlas Copco hade en viktig roll i kundens produktion, t ex i väg- och brobyggnadsprojekt, tunneldrivning för olika ändamål, vattenkraftverk och bergrum. Under 1970-talet fick de internationella projekten med denna inriktning ökad betydelse.

Tyngdpunkten har med andra ord legat på stora projekt som med få undantag inneburit att kunden erhållit projektet genom någon form av anbudsförfarande. Ett anbudsförfarande innebar att Atlas Copco inte visste vem kunden var förrän efter det att ett anbud accepterats. Eftersom Atlas Copcos målsättning var att utgöra leverantör till ett projekt oavsett vem som var kund har det inneburit att de indirekta utbytesrelationerna mellan "potentiella kunders kund" varit synnerligen viktiga att hantera.

Vilka företag som utgjorde potentiella kunder framgick av den utrustningsförfrågan som ofta kom Atlas Copco till del från kunderna innan anbudet accepterades. Vid anbudsförfarande kunde förbindelser, markerat med 14 i figur 69, utvecklas mellan Atlas Copco och beställaren eftersom Atlas Copco ofta upprättade en teknisk projektbeskrivning över de faser där Atlas Copcos utrustning kunde ingå, baserat på beställarens tekniska underlag. Denna projektbeskrivning låg till grund för diskussioner med de potentiella kunderna.

Ett exempel på detta ur fallet var Agoyan-projektet. Vid anbudsförfarandet kunde flera indirekta utbytesrelationer identifieras. Alla anbudsgivare utgjorde inte potentiella kunder till Atlas Copco. Det kunde därför finnas en outtalad vilja att påverka de indirekta utbytesrelationerna så att en viss kund erhöll anbudet.

Vetskapen från kundernas sida om de indirekta utbytesrelationernas betydelse för Atlas Copco och dess eventuella möjligheter att påverka ett anbudsförfarande har medfört att vissa normer för leverantörers förfarande vid anbud utvecklats. De indirekta utbytesrelationerna till kundens kunder hade därför en kontrollerande roll snarare än att aktiviteter kunnat ske för att påverka. Även hindrande aktiviteter för informationsinhämtning kunde förekomma som uttryck för olika nätverks "barriärer".

Andra informationssökande aktiviteter skedde via branschföreningar eller via länsstyrelsen och beställarens tekniska konsult. Ett exempel på en nätverksbarriär var att en utrustningsleverantör inte längre kunde köpa prequalificeringshandlingar. Dessa förbindelser har angivits som 15 i figur 69.

Exempel 2: Atlas Copco SF:s kompletterande leverantör

ABVs direkta utbytesrelationer med Atlas Copcos kompletterande leverantörer utgjorde en viktig indirekt utbytesrelation för Atlas Copco SF. Tillsammans med de kompletterande och konkurrerande leverantörerna bestämde man de branschgemensamma normerna mot marknaden. I fallet nämndes aldrig dessa relationer av Atlas Copco. Jag tolkade det som att Atlas Copco i egenskap av att vara marknadsledare hade stort inflytande över dessa normer och att kompletterande leverantörer rättade sig efter Atlas Copco. Dessa förbindelser har markerats med 16 i figur 69.

Genom kundernas möjligheter att påverka normerna i de direkta utbytesrelationerna kunde kunden påverka utbytesrelationen Atlas Copco - ABV. Utan att fallet helt bekräftar min tolkning tycks de indirekta utbytesrelationerna till kompletterande leverantörer vara viktiga i

syfte att kontrollera att de överenskomna och branschgemensamma normerna efterföljdes. De branschgemensamma spelreglerna bestämdes i direkta icke-kommersiella relationer med vissa kompletterande leverantörer eller i de gemensamma branschföreningarna. Förbindelse 15 och 16 i figur 69 avspeglar dessa kontakter.

Att Atlas Copco i egenskap av att vara marknadsledare tog sig friheter jämfört med övriga leverantörer framgick i ABVs uppföljning av upphandlingen till Agoyan-projektet. Exempel på "olater" var att Atlas Copco tog för givet att man hade rätt att räkna om när offerten låg för högt. Erfarenheter av skillnader mellan Atlas Copcos kompletterande leverantörer och Atlas Copco i ABVs uppföljning kunde utgöra krav på förändring och anpassning i kommande affärsepisoder. Att balansera de indirekta utbytesrelationerna mellan ABV och Atlas Copcos kompletterande leverantörer var en viktig uppgift för att balansera och kontrollera utbytet i de egna direkta utbytesrelationerna med ABV.

Exempel 3: Atlas Copco SF:s konkurrenter

För kunden ABV utgjorde Atlas Copcos konkurrenter alternativa leverantörer. Under förutsättning att ABV köpte utrustning av Atlas Copcos konkurrenter kunde en indirekt utbytesrelation uppstå som var synnerligen viktig för Atlas Copco att hantera.

I fallet beskrivs den direkta utbytesrelationen mellan Atlas Copco - ABV fram till osäkerhetsfasen som en en-leverantörsrelation, dvs någon direkt utbytesrelation till Atlas Copcos konkurrenter existerade inte. I osäkerhetsfasen fick Atlas Copco utrustningsförfrågningar i konkurrens med bl a Tamrock, som under denna period tog affärer från Atlas Copco. Fallet antyder att man negligerade de indirekta utbytesrelationerna till konkurrenterna.

I fallet framgår det att det inte alltid är negativt att få in en konkurrent, eftersom de egna produkterna och servicen kan framstå som fördelaktigare för kunden jämfört med konkurrenterna. De indirekta

utbytesrelationerna kunde föranleda diskussioner om jämförelser av produkter som gjorde att de direkta utbytesrelationerna förstärktes.

I uppbyggnadsfasen, efter det att ett avtal tecknats med ABV, utvecklades åter ett en-leverantörsförhållande. ABV saknade utbytesrelationer med Atlas Copcos konkurrenter.

Däremot vid större projekt, som låg utanför avtalet, tycks konkurrenterna ha erhållit offertförfrågan på utrustning bl a vid Agoyan-upphandlingen. Via utbytesrelationen med ABV kunde Atlas Copco sluta sig till att Tamrock, Ingersoll Rand och Strömnes hade fått förfrågningar. Som framgår av fallet, bedömdes Strömnes normalt utgöra en kompletterande leverantör till Atlas Copco samtidigt som de också utgjorde kund. I de fall kunderna inte enbart köpte utrustning av Atlas Copco, dvs där utbytesrelationer förekommer med konkurrenterna, utgjorde dessa viktiga informationscentra för att avläsa konkurrenternas strategi och vilka aktiviteter som konkurrenterna genomförde i syfte att stärka sina egna utbytesrelationer.

De direkta och indirekta konkurrentrelationerna tycks vara tabubelagda för forskningen. I de fall där information finns är det svårt att kontrollera sanningshalten i beskrivningarna, eftersom sällan någon vill/kan bekräfta vad som skett. Mycket talar för att det är vanligt (inte enbart baserat på fallet) att förbindelser förekommer till konkurrenter. Dessa förbindelser har angetts som 17 i figur 69.

Exempel 4: Leverantörer till Atlas Copco SF:s leverantörer

Atlas Copco SFs leverantörer representerades av Atlas Copcos produktdivisioner, i första hand Atlas Copco MCT och Atlas Copco Airpower. Leverantörer till produktdivisionerna utgjorde vissa legotillverkare och leverantörer av kompletterande produkter till det egna sortimentet. Till de senare hör t ex Fagersta borrarstål, Sandvik Coromants borrarstål och Hågg Lund & Söners bergtransportutrustningar. Dessa utgjorde allt viktigare indirekta utbytesrelationer.

Fallet pekar på att Atlas Copco SFs inflytande över utbytesrelationerna till Atlas Copco MCTs leverantörer ökat. I vissa fall kunde även direkta förbindelser utvecklas mellan Atlas Copco SF och t ex Sandvik Coromant. Se 18 i figur 69. Incitamenten till nya produkter eller kompletterande produkter skedde i utbytesrelationerna med kunderna eller i de indirekta relationerna mellan kunder och kompletterande leverantörer. I fallet förekommer som uttryck för att ABV som kund, speciellt vid stora projekt då upphandlingstiden var knapp, såg det som önskvärt att Atlas Copco och andra huvudleverantörer skulle kunna leverera flera produkter.

Exempel 5: Atlas Copco SF:s leverantörers relationer till Atlas Copco SF:s kompletterande leverantörer

I de fall Atlas Copco SF inte hade exklusiv försäljningsrätt kunde, t ex som i fallet med högtryckstvättar, Sandvik Coromant eller Fagersta leverera via alternativa distributionskanaler. Beroende på produkternas betydelse i de direkta utbytesrelationerna kunde dessa indirekta utbytesrelationer vara av stort värde för att påverka beroendet i de direkta utbytesrelationerna. I fallet utgjorde t ex företaget Borrcenter från början en indirekt utbytesrelation som senare uppköptes av Atlas Copco SF. Detta motsvarades av förbindelse 16 i figur 69.

Exempel 6: Atlas Copco SF:s leverantörers relationer med Atlas Copco SF:s konkurrenter

Förekommer inte, men i de fall där leverantörens leverantör (gäller enbart icke renodlade Atlas Copco-produkter) även levererar till leverantörer i samma distributionssystem, dvs mot samma kunder, utgör det en konkurrent. Gäller enbart där Atlas Copco SF inte har exklusivrätten för hela Sverige, t ex ventiler, reservdelar och tillbehör.

Exempel 7: Övriga kunder till Atlas Copco SF:s leverantör

Här åsyftas Atlas Copco SFs indirekta utbytesrelationer till övriga säljbolag. I fallet återfinns, i samband med samordningen av Atlas Copcos säljbolag inför upphandlingen till Agoyan, viktiga indirekta utbytesrelationer mellan Atlas Copco SF och Atlas Copco NF respektive mellan Atlas Copco SF och Atlas Copco Equatoriana. Från början fanns inte några förbindelser mellan berörda säljbolag upparbetade. Dessa utvecklades i samband med Agoyan-projektet och motsvaras av 19 i figur 69.

Indirekta utbytesrelationer med utgångspunkt från ABV

Exempel 8: Atlas Copco SF:s leverantörer

Atlas Copco MCT och Atlas Copco Airpower utgjorde de två stora leverantörerna till Atlas Copco SF. ABVs indirekta relationer till dessa representerade ett uttryck för de totala resurser Atlas Copco SF skulle kunna mobilisera för att leva upp till de krav ABV ställde på Atlas Copco i den direkta utbytesrelationen. I det specifika fallet kunde det gälla t ex Atlas Copco MCTs möjligheter att utveckla en speciell teknisk lösning på ett av ABV angivet problem etc. Flera exempel förekom i fallet på ABVs intresse av de indirekta utbytesrelationerna till Atlas Copcos produktdivisioner. Ett exempel var i samband med upprättandet av leverantörsavtalet mellan ABV och Atlas Copco SF, då Atlas Copcos resurser som långsiktig leverantör diskuterades.

Ett annat exempel var vid upphandlingen till Agoyan-projektet, då en resursmobilisering för att hantera utbytet överskred vad Atlas Copco SF som leverantör klarade. Förbindelser utvecklades även mellan Atlas Copco SF:s kund ABV och Atlas Copco MCT. Dessa förbindelser motsvaras av 20 i figur 69.

Exempel 9: ABV:s kompletterande leverantörer

ABV utgjorde en av de s k riksentreprenörerna som under 1970-talet framhöll att man inom företagets organisation förfogade över de resurser som var nödvändiga för att utföra de typer av entreprenadprojekt man åtog sig. Riksentreprenören åtog sig att utföra totalentreprenader, dvs projektering, arbetsledning och produktion. Verksamheten var anpassad till svenska förhållanden. Inom entreprenadbranschen hade begreppen main-contractor och sub-contractor utvecklats som uttryck för utvecklingen inom den internationella entreprenadmarknaden. Att ett företag kunde lämna anbud som main-contractor för hela projektet innebar inte att företaget själva förfogade över de resurser som krävdes för att utföra hela projektet.

Entreprenadföretaget kunde t ex ta in anbud från andra entreprenadföretag på s k delentreprenad. En viktig roll för en main-contractor var att övervaka de kompletterande leverantörerna och utvärdera löpande vilka kompletterande leverantörer som var viktiga att samarbeta med. Övervakningen motsvaras även av direkta förbindelser till de kompletterande leverantörerna enligt 21 i figur 69.

Det kunde också vara så, att beställaren i sina kvalificerings- eller anbudshandlingar stipulerade delentreprenader och själv höll i projekteringsansvaret för hela projektet. Entreprenadföretaget kunde via t ex de indirekta utbytesrelationerna hålla sig informerad om t ex vilka resurser och kompetens de kompletterande leverantörerna hade. Vid specifika projekt var det vanligt att indirekta utbytesrelationer utvecklades till direkta utbytesrelationer.

I fallet förekommer flera exempel på att dessa "samarbeten" utvecklades till förvärv av företagen (mitten på 1970-talet).

Det norska företaget Höyer-Ellefsen kunde hänföras till kategorin kompletterande leverantör om man såg till det specifika projektet Agoyan. Beträktade man Höyer-Ellefsen som en oberoende enhet kunde

man även betrakta företaget som konkurrent utanför Sverige och Norge. Såg man Norge som marknad utgjorde Höyer-Ellefsen ett kompletterande företag om ABV ville expandera på den norska marknaden.

Eftersom Atlas Copco SF inte hade någon direkt utbytesrelation till Höyer-Ellefsen förekom inte heller någon indirekt relation till Höyer. Däremot förekommer i tre led direkta och indirekta utbytesrelationer mellan Atlas Copco SF och Atlas Copco NF. Dessa hade i sin tur en direkt utbytesrelation med Höyer-Ellefsen. Samarbetet mellan Höyer-Ellefsen och ABV var också ett exempel på hur de indirekta utbytesrelationerna övergick till direkta utbytesrelationer. Övergången innebar att nya indirekta utbytesrelationer uppstod till Atlas Copco SF men även för Atlas Copco NF. För båda företagen påverkades utbytet i det direkta utbytet mellan Atlas Copco SF och ABV respektive mellan Atlas Copco NF och Höyer-Ellefsen via dessa förändringar. Bland kompletterande leverantörer kunde både samarbetspartner, potentiella uppköpskandidater förekomma i syfte att hantera kraven från kunderna.

Exempel 10: ABV:s konkurrenter

ABVs konkurrenter utgjorde i flera fall Atlas Copco SFs kunder. ABVs konkurrenter utgjorde också alternativa leverantörer till ABVs kunder (se exempel 12). Analogt med exempel 3 var ABVs indirekta utbytesrelationer med konkurrenterna viktiga för att kontrollera att konkurrenterna inte erhöll "orättfärdiga" konkurrensfördelar. Det gav bekräftelse på om Atlas Copco hade uppfyllt ABVs krav på den roll man hade bestämt. Speciellt skedde bevakningen i förhållande till det marknadsledande entreprenadföretaget, i detta fall Skanska. Upplevda obalanser i förhållande till konkurrenterna ledde till förändrade krav på leverantören i den direkta utbytesrelationen.

Den indirekta utbytesrelationen kunde också ha en specifik betydelse i en enskild affärsepisod, t ex då man via de indirekta utbytesrelationerna ville ta reda på vilka konkurrenter som var med i anbudsinlämningen. Känsligheten i dessa relationer vid t ex anbud hade medfört att normer utvecklats mellan Atlas Copcos kunder och beställare

i syfte att hantera detta. Närheten till parterna gjorde att dessa indirekta utbytesrelationer var svåra att utnyttja, vid t ex anbuds-förfarande.

I internationella projekt, som t ex i Agoyan-projektet, där ABV utgjorde den enda kunden till Atlas Copco SF som lämnade anbud, var det lättare att utnyttja de indirekta utbytesrelationerna. Båda fick ett gemensamt mål. För Atlas Copco MCT var det ovidkommande om det var ABV eller något annat internationellt entreprenadföretag som erhöll projektet, så länge förutsättningar fanns att Atlas Copco levererade utrustningen.

Vissa antydningar finns i fallet att ansträngningar vid internationella projekt gjordes för att stödja vissa anbudslämnare mer än andra, ofta så att den direkta utbytesrelationen till kunden kunde förbättras.

Speciellt intressant är hur de indirekta utbytesrelationerna mellan sk strategiska eller drivande kunder av typ ABV, Skanska hanterades, eftersom upplevda obalanser för Atlas Copcos vidkommande kunde medföra förändrade krav i den direkta utbytesrelationen gentemot ABV. Även om fallet inte bekräftar att några direkta förbindelser förekom mellan ABV och konkurrenterna är det mycket som talar för att så var fallet. Dessa representeras av 22 i figur 69.

ABV:s konkurrenter kunde också utgöra potentiella samarbetspartner till ABV. Detta har blivit vanligare i takt med att storleken på projekt ökat men också på grund av de ökade finansiella riskerna vid stora projekt.

Höyer-Ellefsen behandlades delvis som en kompletterande leverantör men utgjorde också en konkurrent. ABVs och Skanskas gemensamma anbudslämning för oljedepåer i bergrum i Mellanöstern 1987 utgör ett annat exempel på samarbete mellan konkurrenter.

Exempel 11: Kunder till ABV:s kunder

Den indirekta utbytesrelationen mellan ABVs kunder och dennes kund avspeglar samma skillnader som beskrevs i exempel 1, Atlas Copcos

indirekta relationer till kundens kund. Kunden är i flera fall allmänheten. Vid t ex väg- och brobyggnationer är allmänheten konsumenter.

Vattenkraftverk producerar el-aktiviteten som konsumeras av industri-företag och hushåll. ABV:s kunders kunder representerades av allmänheten, vars vilja och behov delvis styrs av politiska beslut och som påverkade marknadsutvecklingen och därmed förutsättningarna för olika typer av entreprenadprojekt.

Exempel 12: Övriga leverantörer till ABV:s kunder: kompletterande

Till ABVs kunders kompletterande leverantörer kunde bl a hänföras beställarens tekniska konsult. Vid anbudsförfarande som t ex vid Agoyan-projektet anlidade beställaren en teknisk konsult för att ta fram anbudsuppdrag och en teknisk specifikation som gjorde att anbudsgivarna kunde lämna anbud och förslag till lösningar. Konsulter utgjorde också samarbetspartners vid granskning och bedömning av anbudet. I Agoyan-projektet var det det belgiska företaget Tracionell som var teknisk konsult till beställaren INECEL. Indirekta utbytesrelationer till t ex konsulten kan också ske via leverantören. Se tidigare exempel 9. Inom t ex bergbrytningsområdet utgjorde Atlas Copco MCTs projektavdelning en auktoritet. Deras tekniska projektbeskrivningar baserades helt på kvalificeringshandlingar från beställaren som den tekniska konsulten tagit fram.

De indirekta utbytesrelationerna kunde också avse de kompletterande leverantörerna i projektets produktion. Köpet av Höyer-Ellefsen var en kontakt som utvecklades via indirekta utbytesrelationer i projektet, där ABV och Höyer-Ellefsen utgjorde kompletterande leverantörer. Där var Höyer-Ellefsen ett exempel på en indirekt utbytesrelation. I kundkontakterna hade ABV i egenskap av riksentreprenörer en vilja att styra kompletterande leverantörer i de fall kompetensen låg inom eller nära ABV. Ju längre bort de kompletterande leverantörerna befann sig kompetensmässigt, ju mindre betydelse fick de indirekta utbytesrelationerna.

Vid anbudsinlämningen till Agoyan förekom t ex ett joint venture mellan Furuholmen och ASEA, där Furuholmen som det största norska entreprenadföretaget skulle svara för entreprenaddelen och ASEA leverera och installera turbinerna.

Exempel 13: Övriga leverantörer till ABV:s kunder-konkurrenter

Utbytesrelationerna mellan ABVs kund och ABVs konkurrenter motsvarade den indirekta utbytesrelationen till Atlas Copcos övriga kunder. Dessa var viktiga eftersom konkurrenternas agerande gentemot en kund direkt kunde medföra förändrade krav mot ABV i den direkta utbytesrelationen till en kund. Inom entreprenadområdet förekom långsiktiga utbytesrelationer till kunderna, speciellt då på industrisidan för t ex industrianläggningar. Vid större projekt däremot, gjorde anbudsförfarandet att en leverantör valdes från fall till fall efter utvärdering av lämnade anbud. De indirekta utbytesrelationerna hade i den mening som avses betydelse för att identifiera nya utvecklingstendenser och aktiviteter hos konkurrenter. Speciellt viktiga tycks de indirekta utbytesrelationerna till Skanska som tongivande och största entreprenadföretaget i Sverige vara, men också de indirekta relationerna till övriga riksentreprenörer.

14.2 Teoretiska implikationer

Identifieringen av övriga utbytesrelationer och förbindelser i fallet ABV - Atlas Copco har skett med utgångspunkt från följande definition av indirekta relationer.

"An indirect relation is defined from a focal firm A:s point of view to be a relationship between two firms of which A is not one of the counterparts. By relationship is meant a commercial exchange relationship. Thus if A has a direct relationship with B and B has one with C, B-C is an indirect relation to A. Also relationships in which none of A:s counterpart is engaged are indirect relations to A."

Mattsson (1987a:4)

I definitionen betonas vissa och avgränsas andra egenskaper och samband.

- 1) De indirekta relationerna definieras med fokusering på ett visst företag. I min studie utgör analysenheten utbytesrelationen Atlas Copco - ABV. Tesen anger vikten av att ta hänsyn till båda företagens indirekta relationer i den fokuserade utbytesrelationen, för att förstå hur de indirekta relationerna påverkar utbytet i den fokuserade relationen eller hur utbytet i den fokuserade utbytesrelationen påverkar andra relationer.
- 2) Indirekt utgör motsatsord till direkt. För att kunna tala om indirekt relation innebär det att det fokuserade företaget i en utbytesrelation inte kan ha ett direktutbyte med samma part man har en indirekt relation till.
- 3) Utbytesrelationen skall vara kommersiell. Min tolkning av denna begränsning är att det endast är relationer, där varor och tjänster och information utbyts mot pengar som utgör utbytesrelationer.
I mina exempel från fallet kan ett stort antal relationer identifieras som inte uppfyller det kommersiella kravet. Dessa har jag oenämnt direkta och indirekta förbindelser. Jag återkommer till dessa senare.
- 4) Den sista delen i definitionen vidgar innebörden till att även innefatta ett företag indirekt kan vara relaterat till ett annat företag utan någon direkt utbytesrelation. Det innebär t ex att en utbytesrelation mellan Atlas Copcos konkurrent och dennes kund utgör en indirekt relation till Atlas Copco.

Eftersom alla utbytesrelationer utgör direkta utbytesrelationer mellan två parter kan samma variabler som används för att beskriva den fokuserade relationen användas för att beskriva andra utbytesrelationers innehåll och karaktär. Dessa variabler säger dock ingenting om hur de indirekta relationerna förhåller sig till de två parterna som ingår i den fokuserade utbytesrelationen.

Mattsson (1987) använder följande variabler för att beskriva hur de indirekta relationerna är relaterade till den fokuserade utbytesrelationen.

1. Avståndet från ett av företagen i den fokuserade utbytesrelationen kan vara nära och sammankopplat till en direkt utbytesrelation. Avståndet kan vara långt som uttryck för en utbytesrelation, där A inte har någon sammankoppling. Avståndet ger enligt min tolkning inte uttryck för det fysiska avståndet utan det fokuserade företagets möjligheter att utnyttja den indirekta relationen som en resurs för att påverka eller kontrollera utbytet i den fokuserade utbytesrelationen.
2. Vertikalt eller horisontellt, där de vertikala indirekta relationerna i utbytesrelationen ABV - Atlas Copco, med utgångspunkt från Atlas Copco SF, representeras av ABVs kunder, dvs kundens kund men också Atlas Copco SFs leverantörer och dess leverantörer (exempel 1 och 4).

Med utgångspunkt från ABV representeras de av Atlas Copco SFs leverantörer, dvs i första hand produktdivisionerna Atlas Copco MCT och Atlas Copco Airpower men också kunderna till ABVs kunder (exempel 8 och 11).

De direkta och indirekta vertikala utbytesrelationerna ger uttryck för en vertikalt sorterad vidareförädlingskedja. De horisontella indirekta relationerna representeras, med utgångspunkt från Atlas Copco SF, av relationerna mellan ABV och Atlas Copco SFs konkurrenter och mellan ABV och Atlas Copco SFs kompletterande leverantörer (exempel 2 och 3). Horisontella indirekta relationer utgör också relationerna mellan Atlas Copco SFs leverantörer och deras, i förekommande fall, övriga kunder (exempel 5, 6 och 7).

Med utgångspunkt från ABV utgör de horisontella indirekta relationerna mellan Atlas Copco SF och ABVs kompletterande och konkurrerande leverantörer (exempel 9 och 10) men också mellan ABVs kunder och ABVs kompletterande leverantörer (exempel 12 och 13).

De horisontella relationerna bildar för både Atlas Copco och ABV indirekta relationer via två direkta utbytesrelationer, vi kan kalla dem två-poliga indirekta utbytesrelationer. Via en aktör har man tillgång till två utbytesrelationer. Det finns också flerpoliga utbytesrelationer. Två eller flerpoliga indirekta utbytesrelationer innebär att båda parter i en utbytesrelation är intresserade av att påverka samma aktör via indirekta utbytesrelationer.

3. Kompletterande eller konkurrerande vertikala indirekta relationer är normalt kompletterande p g a vidareförädlingens interdependens. Konkurrens kan t ex uppstå mellan olika vertikala system. I fallet uppstod t ex konkurrens om vilket av företagen, Atlas Copco NF eller Atlas Copco SF, som skulle vara leverantör till Agoyan-projektet.

Horisontella indirekta relationer är normalt konkurrerande när det gäller likartade eller substituerande produkter. De är normalt kompletterande när kompletterande produkter och tjänster utbyts. Fallet visar på flera exempel där kompletterande också kan vara konkurrerande eller både - och.

4. Begränsad eller bred sammankoppling. Om en indirekt relation utgör den enda indirekta utbytesrelationen så är den en begränsad indirekt relation till ett av företagen i den fokuserade utbytesrelationen. Om t ex ABVs kund har flera utbytesrelationer med kompletterande leverantörer till ABV som i sin tur har direkta utbytesrelationer med Atlas Copco är det en bred sammankoppling.
5. Bindningar. De indirekta relationerna kan beskrivas i termer av styrka, typ och innehåll som direkt relation. Detta säger inget om hur den indirekta relationen är relaterad till den fokuserade utbytesrelationen.

6. Interdependens tolkar jag som den indirekta utbytesrelationens interdependens med den fokuserade utbytesrelationen. Interdependensen kan vara hög, låg eller symmetrisk, asymmetrisk.
7. Vidareförädlingsinnehållet i den direkta utbytesrelationen mellan Atlas Copco SF kan vara lågt medan vidareförädlingsinnehållet i utbytesrelationen mellan ABV och dess kunder kan vara högt.

Dessa variabler beskriver dels den direkta utbytesrelationens karakteristik och innehåll mellan två organisationer, dels hur den som indirekt utbytesrelation är relaterad till och kan påverka den fokuserade utbytesrelationen.

Hur väl täcker då den definitionen av indirekta relationer som använts de sammanlänknings av utbytesrelationer som identifierats i fallet Atlas Copco - ABV?

Av de exempel som återgivits finner jag att definitionen exkluderar en lång rad av relationer som inte uppfyller villkoret att utgöra en kommersiell utbytesrelation men som kan relateras till den fokuserade utbytesrelationen och påverka utbytet. Frågan är om definitionen skall göras bredare och mindre begränsande eller, som jag föreslagit, bör skilja mellan direkta och indirekta utbytesrelationer och direkta och indirekta förbindelser.

Direkta och indirekta utbytesrelationer utgör ett företags resurser medan direkta och indirekta förbindelser utgör en typ av aktiviteter som genomförs av olika aktörer i nätverket i syfte att skapa inflytande och kontroll i 1) nätverket, 2) specifika utbytesrelationer, 3) den fokuserade utbytesrelationen. En indirekt utbytesrelation kan utgöra en potentiell direkt utbytesrelation.

De direkta och indirekta förbindelserna är med andra ord ett uttryck för hur ett företag i en fokuserad relation tillskansar sig innehållet i indirekta utbytesrelationer, och hur, med vilka aktiviteter, de försöker påverka dessa. Dessa förbindelser har olika egenskaper, vilket jag återkommer till.

Beroende på företagets position och strategi i nätverket kommer resurserna att utnyttjas i olika syften.

Av de exempel som identifierats med utgångspunkt från Mattssons (1987) definition av indirekta utbytesrelationer kan dessa, som en resurs, sägas ha olika funktioner för företaget. Följande funktioner har identifierats i exemplen ur fallet:

1. De indirekta utbytesrelationerna utgör en informationskälla om andra delar av det system företaget ingår i. Beroende på egna eller andras aktiviteter för att förändra systemet utgör kunskapen om andra utbytesrelationer en resurs för att stödja, kontrollera eller motarbeta förändringar.
2. De indirekta utbytesrelationerna kan utgöra en resurs för att åstadkomma förändringar i den fokuserade utbytesrelationen.
3. De indirekta utbytesrelationerna kan utgöra en resurs för att nå överenskommelser i enskilda affärsepisoder.
4. De indirekta utbytesrelationerna utgör en resurs som potentiellt direkt utbytesrelation. Förändringar som något av företagen i den fokuserade relationen vidtar, kan t ex innebära att en indirekt relation övergår till att vara en direkt utbytesrelation.

Så långt kan vi konstatera att de indirekta utbytesrelationerna utgör en del av ett företags resurser. Men för att kunna utnyttja det krävs en tillgång till och kontroll över de indirekta utbytesrelationerna. En väg är via de direkta utbytesrelationerna.

I fallet och de exempel som angavs på indirekta utbytesrelationer framgår att andra företags kunskap om betydelsen av ett företags indirekta utbytesrelationer innebär att vissa normer och rutiner utvecklas gemensamt för ett nätverk, där ett företag kan hindras från att få tillgång till de indirekta utbytesrelationerna. Dessa har tidigare benämnts barriärer.

Som ett uttryck för dessa krafter utvecklar båda parter i en direkt utbytesrelation direkta och indirekta förbindelseaktiviteter med andra aktörer i syfte att påverka utbytet i den fokuserade utbytesrelationen eller i syfte att förändra sin position och strategi i nätverket.

De direkta och indirekta utbytesrelationerna tillsammans med de direkta och indirekta förbindelserna utgör de typer av sammankopplingar som finns i ett nätverk.

Jag vill nämna också relationerna som en resurs och förbindelserna som en aktivitet i syfte att förfoga över resurserna.

En förbindelse som inte utgör en utbytesrelation kan, men behöver inte, representera ett kommersiellt utbyte (t ex information mot pengar).

Förbindelseaktiviteterna kan ske direkt eller via andra aktörer, de kan vara permanenta eller tillfälliga, de kan vara formella eller informella, de kan vara generella eller specifika.

Ett stort antal typer av kontaktmönster kan identifieras för de direkta och indirekta förbindelseaktiviteterna.

En viktig utgångspunkt för utvecklingen av begreppet direkta och indirekta utbytesrelationer är att de inte kan beskrivas enbart ur ett företagsperspektiv. Även de indirekta och direkta förbindelserna måste beskrivas och hur dessa förhåller sig till övriga direkta och indirekta utbytesrelationer i nätverket måste anges för att man skall kunna förstå förändringar i den fokuserade utbytesrelationen.

I en långsiktig kund-leverantörsrelation eftersträvar båda parter att utöva inflytande och kontroll över de direkta och indirekta utbytesrelationerna för att hantera utbytet i den fokuserade utbytesrelationen. För att utöva inflytande och kontroll utvecklar parterna direkta och indirekta förbindelser med andra aktörer. Detta får implikationer för den personliga försäljningen och hanteringen av de personliga förbindelserna.

15 En nätverkssyntes – interdependens och dynamik

Det övergripande syftet i denna studie är att öka förståelsen av försäljarens roll och uppgifter i långsiktiga kund-leverantörsrelationer genom att generera och utveckla kunskap kring enskilda utbytesrelationers innehåll och karaktäristik. Utgångspunkten var att studera en enskild utbytesrelations innehåll och karaktäristik över tiden som förklaring till försäljarens beteende. De beskrivningsspråk som använts har baserats på interorganisatorisk teori i form av ett resursberoende- och nätverksperspektiv på organisationsnivå. Som komplement till detta har en "social constructionist view" betonats på individnivå.

Ur det empiriska fallet har ett antal teser genererats som uttryck för begrepp och sambanden mellan dessa begrepp. Ett antal teoretiska implikationer har diskuterats i konfrontationen mellan teserna och referensramen. Teserna berör i samtliga fall centrala begrepp och samband i referensramen och är såväl explicit som implicit relaterade till varandra. I 15.1 Interdependens och dynamik: teoretiska implikationer reflekterar jag över teserna och över vad tesernas teoretiska implikationer får för konsekvenser som helhet på en övergripande nivå i förhållande till referensramen.

I 15.2 Resultatens användbarhet återknyter jag till de metodologiska utgångspunkterna och giltigheten i den genererade teorin. I denna diskussion hävdar jag att användbarheten endast kan testas genom tillämpning.

Teserna och den teoretiska diskussionen får implikationer för praktiskt försäljningsarbete på industriella marknader. Dessa redovisas i 15.3 Praktiska implikationer för industriell försäljning.

Till sist avslutar jag detta avhandlingsprojekt med 15.4 Slutord och förslag till fortsatt forskning. Slutordet utgör reflektioner över några av de frågeställningar som väckts med anledning av detta forskningsprojekt.

15.1 Interdependens och dynamik - teoretiska implikationer

Det är framförallt den i samtliga teser återkommande interdependensen 1) inom respektive part 2) mellan parterna 3) mellan en utbytesrelation och övriga utbytesrelationer 4) mellan individer samt den till interdependensen relaterade dynamiken jag vill föra fram som ett resultat och en fördjupning av referensramen på en övergripande nivå.

Orsaken till att jag för fram just dessa egenskaper som uttryck för utbytesrelationens karaktär kan, enligt min uppfattning hänföras till tre förhållanden.

1. Den processuella ansatsen har inneburit att en enskild utbytesrelation fokuserats med utgångspunkt från två fokala företags perspektiv över en längre tid.
2. Beskrivningen har inte uteslutit, utan betonat förbindelser och utbytesrelationer till andra parter i nätverket.
3. I fallbeskrivningen har skett en perspektivväxling, där individens betydelse som uttolkare av den egna verkligheten betonats i den ena extremen och där nätet- eller nätverksstrukturen i den andra extremen betonats i ett organisatoriskt perspektiv.

Det empiriska fallet beskriver en process över tiden där interdependensen inom och mellan parterna och till andra parter i omgivningen framstår tydligt. Fallet uttrycker också en dynamik med ständiga förändringar - anpassningar mellan och inom företagen, mellan och inom olika organisationsenheter och mellan individer. Dynamiken och interdependensen tycks vara relaterade till varandra.

Genom att utbytet inom och mellan parterna är interdependent med avseende på beteende eller resultat så skapar förändringar och till dessa relaterade anpassningar incitament till nya förändringar. Interdependens är i den meningen en nödvändig förutsättning för förändring. Interdependensen utgör en kedja av komplexa beroenden inom och mellan parter där orsak - verkan vid förändringar är svåra att identifiera.

Interdependensen utgör i sig själv en av drivkrafterna till dynamiken i den enskilda utbytesrelationen och i nätverket som helhet. Det som utlöser förändringar är ytterst individens tolkningar av omgivningen som leder till krav på anpassningar som i sin tur påverkar interdependensen. En ökad interdependens leder till ett ökat beroende. Beroendet leder till en strävan till ökad koordinering från båda parter, men även från andra aktörer, i syfte att skapa inflytande och kontroll över utbytet i den enskilda utbytesrelationen. Koordineringen kan leda till ökad interdependens och ökat beroende. Utebliven anpassning eller felaktig koordinering kan leda till konflikter. Konflikter utgör drivkrafter till anpassningar i enskilda utbytesrelationer och en del av dynamiken i nätverket som helhet.

Jag har tolkat Pfeffer & Salanciks (1978) interdependensbegrepp i en vidare mening än enbart som uttryck för ett ömsesidigt beroende mellan två parter, företag eller individer. Inte någon av de i fallet beskrivna vidtagna anpassningarna mellan parterna i den beskrivna utbytesrelationen kan, enligt min tolkning, hänföras till isolerade orsak - verkan samband mellan företagen. Alla vidtagna anpassningar i utbytesrelationen kan antas vara påverkade av förändringar i omgivningen som uttryck för aktörers tolkningar av betydelsen av dessa förändringar och som därmed föranlett något av företagen att vidta

anpassningar som i sin tur medför anpassningar i utbytesrelationen. Förändringarna kan vara av strukturkaraktär och gälla hela nätverket eller vara uttryck för anpassningar i enskilda utbytesrelationer. Konflikter som uttryck för utebliven koordinering eller anpassning är också interdependenta. Konflikter kan därmed inte isoleras till enskilda utbytesrelationer, utan kan, om inte anpassningar sker, få konsekvenser för övriga utbytesrelationer i nätverket.

Fallet pekar på att interdependensen kan vara fördelad på olika sätt i olika utbytesrelationer genom att en utbytesrelation kan bestå av flera utbytesprocesser där utbytet i en utbytesprocess kan vara beroende av utbytet i en annan. Företag tvingas därför utveckla olika rutiner och resurser för att hantera interdependensen i olika utbytesprocesser. Heterogenitetsantagandet innebär att interdependensen i enskilda utbytesrelationer utvecklas olika och därför tvingar företagen att utveckla olika rutiner och koordineringsaktiviteter.

Interdependensen och den relaterade dynamiken gör att klassificeringar av typsituationer för inköp och försäljning mellan företag i enskilda utbytesrelationer är otillräckliga när det gäller att beskriva utvecklingen i enskilda utbytesrelationer, eftersom utvecklingen även är relaterad till utvecklingen i övriga utbytesrelationer.

Håkansson, red (1982) klassificerar utbytesrelationer i typsituationer med utgångspunkt från leverantörens perspektiv och köparens perspektiv m a p problemlösningsförmåga och överföringsförmåga. Klassificeringen ger uttryck för ett antal idealsituationer men ger inte tillräcklig vägledning för analys av utvecklingen i den enskilda utbytesrelationen eller över hur en utbytesrelation är relaterad till utvecklingen i övriga utbytesrelationer. Avsaknaden av dynamiken och interdependensen relaterade till varandra i resursberoendeperspektivet och nätverkssynsättets klassificeringar och begrepp utgör därmed en brist.

För att förstå hur företag är relaterade till varandra räcker det således inte att beskriva hur två företag är relaterade till varandra. Man måste förstå dynamiken i beroende- och interdependensstrukturen mellan företagen och mellan företagen och övriga utbytesrelationer i nätverket.

Interdependensen inom ett företag och mellan företag i en utbytesrelation relaterat till övriga utbytesrelationer utgör tillsammans med dynamiken de två viktigaste variablerna för att förstå utvecklingen i långsiktiga utbytesrelationer mellan kunder och leverantörer.

15.2 Resultatens användbarhet

Giltigheten i den genererade teoribildningen (teserna) kan endast testas genom tillämpning. Den teoretiska relevansen kan kontrolleras genom det logiskt deduktiva resonemanget i konfrontationen mot referensramen. Glasser & Strauss (1967) angav tre kriterier för utvärdering av resultaten i teorigenererande studier:

- 1) Trovärdigheten, (credibility) i genererad data.
- 2) Resultatens rimlighet (plausibility) i förhållande till tidigare teoribildning.
- 3) Studiens tillförlitlighet (trustworthiness) relaterat till forskarens sätt att genomföra studien.

Dessa har jag redogjort för i 2.2 Metodisk procedur och 2.3 Undersökningens metodik. Av detta framgick att jag avvek från Glasser & Strauss (1967) syn att teserna, den preliminära teorin, endast kan giltighetstestas genom ombildning av teserna till hypoteser. Jag hävdar att teserna utgör preliminära utsagor om en större giltighet än enbart avseende det studerade fallet och att giltigheten endast kan testas genom tillämpning (jfr Brunssons (1982) flexibilitetskriterium).

Flexibiliteten enligt Brunsson (1982) ligger i att formuleringen av teorin som uttryck för samband mellan begrepp kan formuleras på ett sätt som försvårar eller underlättar överföringen till andra områden. Flexibiliteten kan därmed inte heller fastställas förrän användbarheten blivit prövad. Resultatens användbarhet kan därmed endast testas genom tillämpning: Att förmedla och sprida forskningens resultat utgör därmed en central uppgift.

15.3 Interdependens och dynamik: Praktiska implikationer för industriell försäljning

I ett nätverksperspektiv får den personliga försäljningen en delvis annorlunda betydelse än vad som framförs i traditionell försäljnings- och marknadsföringslitteratur enligt redovisningen i 1.2 Säljledning: personlig försäljning - begrepp, modeller och innebörd.

Nätverkssynsättet tillsammans med detta avhandlingsprojekts föreställningar redovisade i 1.5 Några föreställningar från en förstudie och de ur det empiriska fallet härledda teserna får implikationer för praktisk industriell försäljning.

Inledningsvis sammanfattar jag några av föreställningarna för den personliga försäljningen enligt ett nätverkssynsätt.

- 1) Den personliga försäljningen på industriella marknader kan inte betraktas som en isolerad företeelse vid sidan av företagets övriga marknadsföringsaktiviteter.

Många fler personer än den person som har befattningen försäljare är involverad i företagets utbytesaktiviteter mot marknaden och enskilda kunder och ingår därmed i företagets marknadsförings- och försäljningsaktiviteter.

- 2) Försäljare och andra människor kan inte betraktas som en "aktivitet" utan ingår som en del i företagets utbyte t ex som en del av produkten eller tjänsten, som en del i informationsutbytet och

det sociala utbytet. Olika människor med olika befattningar ingår med olika roller i de förbindelser som företag utvecklar i utbytesrelationerna med andra företag.

Enligt ett nätverksperspektiv betraktas den personliga försäljningen som en roll bland flera i de personliga förbindelser som utvecklas i utbytesrelationer mot marknaden. I industriell försäljning har försäljaren flera roller t ex som en del i utbytet, som en del i företagets koordineringsaktiviteter, som koordinator av övriga personliga förbindelser i syfte att uppnå stabilitet etc.

- 3) Försäljarnas roll är inte statisk utan dynamisk som uttryck för förändringar i beroendet mellan företaget och dess kunder. Försäljarnas roll och uppgifter i en vidgad mening innefattar alla personliga förbindelser och förändras med företagets strategi och position på marknader och ytterst i varje enskild kundrelation.
- 4) Industriell försäljning kan klassificeras i ett antal typsituationer som uttryck för leverantörens sätt att hantera och samordna olika typer av kunder.

Sammantaget pekade dessa föreställningar på en ökad integrering och specialisering av den personliga försäljningen i industriell marknadsföring. Integreringen och specialiseringen innebär inte att den personliga försäljningen enligt ett nätverksperspektiv får minskad betydelse än tidigare. Tvärtom, pekar detta avhandlingsprojekt på vikten av att utveckla och anpassa den "personliga försäljningen" mot kundernas förändrade krav men också i nya uppgifter, t ex att utnyttja de personliga förbindelserna i syfte att påverka och skapa inflytande över utbytet i enskilda utbytesrelationer.

Även om komplexiteten i begreppet industriell försäljning ökat och delvis förändrats kvarstår basuppgifterna för industriell försäljning och ledandet av den industriella försäljningen enligt traditionell försäljningslitteratur.

Det empiriska fallet och de ur fallet härledda teserna berör centrala begrepp och förhållanden som karaktäriserar industriella marknader och förhållanden som påverkar hantering och ledning av den industriella försäljningen i långsiktiga kund - leverantörsrelationer med tonvikt på strategiskt viktiga eller drivande kunder.

Implikation I: Kortsiktiga affärer vs långsiktiga överenskommelser

Nätverksperspektivet betonar stabilitet som grund för anpassning i långsiktiga kund - leverantörsrelationer. Industriell försäljning har inslag av förhandling som uttryck för symmetriska beroendeförhållanden mellan köpare och säljare. I asymmetriska beroendeförhållanden till förmån för leverantören kvarstår delvis den traditionella försäljningen. Denna utveckling leder till praktiska implikationer för industriell försäljning eftersom den personliga försäljningen traditionellt haft en betoning på kortsiktiga affärsuppgörelser styrd av företagets mål uttryckt i en hög verkningsgrad baserat på volymmål eller enkla resultatmål (tes 4).

Tes fyra indikerade att det finns ett samband mellan olika kunders kriterier på leverantörens effektivitet och företagets krav på en hög verkningsgrad. Ett sätt att hantera denna problematik illustreras i fallet av att införa en förhandlings- eller koordineringsnivå i syfte att överbrygga leverantörens strävan efter en långsiktig anpassning till kundernas krav och företagets krav på en hög verkningsgrad (tes 4). Detta leder till ett antal praktiska implikationer och frågeställningar.

- 1) Överväganden mellan strävan efter ett kortsiktigt resultat och långsiktiga överenskommelser kan i vissa fall hanteras av "försäljaren". Mycket talar för att det är svårt för samma person att hantera både långsiktiga överenskommelser och samtidigt vara involverad i de kortsiktigare affärsuppgörelserna.

- 2) En ökad betoning av de långsiktiga överenskommelserna i industriell försäljning skulle kunna leda till en "total marknadsorientering" med ständiga anpassningar till varje enskild kund, vilket kan vara ineffektivt och leda till låg verkningsgrad. En viktig uppgift för "försäljaren" i hanteringen av långsiktiga överenskommelser är att hantera kunderna så att, när anpassningar sker, likartade anpassningar kan ske mot övriga kunder, både vad gäller hanteringen (rutiner) och utbyteselementen.
- 3) Symmetriska kund-leverantörsrelationer leder till förhandling och ömsesidiga överenskommelser. Det i sin tur leder till att försäljningen, i meningen avslut i kortsiktiga affärsuppgörelser, övergår till att gälla hantering av utbytet enligt överenskomna rutiner.
- 4) Överväganden mellan strävan efter kortsiktigt resultat och långsiktiga anpassningar berör inte enbart "försäljarna" utan också ett säljbolags organisation och struktur som resursmässigt sällan är dimensionerade för att själva göra stora långsiktiga resursåtaganden utan moderbolagets eller en produktdivisions resurser. Åtagandet kring Agoyan-projektet utgör ett sådant exempel.
- 5) I min tolkning av begreppet långsiktighet (tes 3) betonas att det måste finnas en överensstämmelse mellan företagens kriterier på effektivitet och verkningsgrad (tes 4) även i genomförandet.

Överväganden mellan strävan efter kortsiktiga resultat och långsiktiga överenskommelser påverkar också företagets styrmedel och koordineringsaktiviteter. Till styrning och ledning av företagets försäljning i ett nätverksperspektiv återkommer jag.

Implikation II: Dynamiken i försäljningsarbetet

En viktig föreställning i ett nätverksperspektiv är att den personli-

ga försäljningen på industriella marknader inte betraktas som en statisk aktivitet utan är dynamisk och förändras som uttryck för förändringar i beroendet till olika kunder.

Komplexiteten i hanteringen ökar genom att olika utbytesprocesser i samma utbytesrelation är interdependenta (tes 1 och 2). Dynamiken i den personliga försäljningen styrs av förändringar i omgivningen som föranleder krav på anpassningar i den enskilda utbytesrelationen.

En ökad interdependens leder till en ökad specialisering och flera strategier mot olika delar av marknaden och ytterst mot varje enskild kund. Interdependensen och det förändrade beroendet genom anpassning till olika kunders krav leder till en specialisering av försäljningsarbetet.

Tes 3 visar att långsiktiga utbytesrelationer genomgår olika faser och förändras enligt ett cykliskt förlopp inom ramen för den långsiktiga utbytesrelationen. Försäljningens uppgifter och försäljarens roll förändras med dessa faser. Det innebär att försäljaren inte har en roll utan flera olika roller gentemot olika kunder beroende på i vilket utvecklingsskede en kund befinner sig.

Dynamiken får praktiska implikationer för industriell försäljning när det gäller t ex

- 1) Kunduppdelning och försäljningsansvar. Traditionellt har försäljningen skett efter en geografisk uppdelning av kunderna där försäljarna tilldelats eller själva upparbetat kunder inom ett geografiskt område. Uppbrytningen av den geografiska indelningen innebär en specialisering av försäljningsarbetet efter produktkunnande eller efter kunders applikationskunnande. Bägge är ett uttryck för en uppdelning av kunderna efter hantering. Kunder som kräver likartad hantering hanteras av samma försäljare. En sådan uppdelning kan motverka utveckling och förändring och leda till förtroende och lojalitetskonflikter mot kunderna.

- 2) Rekryteringen av och profilen på försäljaren påverkas. Två utvecklingsvägar är troliga. Dels en ökad rekrytering inom nätverket, där försäljarens upparbetade förbindelser utgör ett värde i sig. Dels en ökad rekrytering av försäljare med en annan profil med tydligare betoning på hantering av kundrelationer, förhandling och förmåga att utveckla och själv förändra sin roll och sina uppgifter gentemot kunderna.
- 3) Dynamiken får också praktiska implikationer för företagets utbildningsinsatser i syfte att utveckla försäljaren i en specialistroll och med betoningen på flera uppgifter som successivt förändras.
- 4) En försäljare får hantera olika utvecklingsförlopp och därmed vara tvungen att klara hanteringen av flera typsituationer, t ex ett uppbyggnadsskede, konflikter, utveckling och avveckling (tes 3).

Implikation III: Interdependens - Ökad specialisering i försäljningsarbetet

Heterogenitetsantagandet leder till anpassningar mot varje enskild kund vilket också medför en specialisering av försäljningen och hanteringen av enskilda kunder. En ökad interdependens (tes 1) leder också till en ökad specialisering i hanteringen av enskilda kunder.

Industriell försäljning har tidigare uppfattats som en relativt homogen företeelse (likartad profil utbildningsmässigt och arbetsmässigt) som avser bearbetning av marknaden med en likartad strategi oavsett vilken marknad och vilken kund det gäller.

En ökad specialisering kan leda till en uppdelning av kunder efter hantering så att en försäljare ansvarar för likartade kunder. Detta kan också leda till förtroendekonflikter, eftersom motparter i dessa utbytesrelationer sinsemellan kan vara konkurrenter (tes 5).

En specialisering av försäljningen kan leda till flera tänkbara praktiska implikationer:

- 1) Det blir svårare för ett företag att sätta upp gemensamma rutiner för försäljningen vad gäller styrning och uppföljning. Två utvecklingsvägar är tänkbara:
 - a) Flera olikartade och "skräddarsydda" rutiner införs, eller
 - b) Rutinerna vidgas och lämnar större frihet för försäljarens agerande.
- 2) En försäljare kan ha ansvaret för likartade kunder men arbeta med dessa under fler formella rutiner eller om b) ovan informella rutiner styrt av försäljarens eget godtycke.
- 3) I analogi med ovanstående blir det svårare att utveckla enhetliga och rättvisa mått för att bedöma försäljarens resultat och insatser a) som enskild person, b) i förhållande till övriga personer som är involverade mot samma kund.
- 4) Ensamrätten till kund försvinner med en ökad specialisering, vilket ställer större krav på "team-work" och koordinering av aktiviteterna. Detta kan troligen i förhållande till traditionell uppdelning även påverka försäljarens motivation.

Den ökade specialiseringen kan också leda till en ökad låsning av försäljningsresurserna gentemot vissa kunder. Flera praktiska problem kan identifieras.

- 1) Låsningen av försäljningsresurserna i form av "öronmärkta" personer kan leda till ökad risk för konflikter om försäljaren tappar förtroendet gentemot en kund.
- 2) Genom en specialisering tillkommer ökade och olikartade koordinerings- och samordningsresurser.

- 3) Sämre resursutnyttjande av försäljarens potential eftersom han blir beroende av kundens utveckling. Låg utvecklingsgrad leder till låg utveckling för försäljaren och därmed lågt resursutnyttjande.
- 4) Befordringsgång och rekrytering kan försvåras. Företaget har inte råd/kan inte låta försäljaren utvecklas eftersom han är en del av kund-leverantörsrelationen.

Implikation IV: Stabilitet vs flexibilitet

Företagens strävan att reducera osäkerhet och uppnå stabilitet leder till att företag inför rutiner och koordineringsaktiviteter i syfte att öka stabiliteten. Specialiseringen leder till att företagens rutiner 1) Vidgas eller att 2) Rutinerna specialiseras.

En vidgning av rutinerna ökar frihetsgraden i försäljarens möjligheter att agera i varje enskild utbytesrelation. Men det ställer också förändrade krav på försäljarens profil.

En specialisering av rutinerna leder till att flera rutiner måste samordnas inom företaget men leder kortsiktigt till en ökad stabilitet. En ökad osäkerhet på en marknad eller i en enskild utbytesrelation tycks ofta leda till en ökad styrning av försäljaren genom införande av reglerande och kontrollerande rutiner medan marknadens krav ställer krav på en ökad flexibilitet.

Flexibiliteten kan gälla:

- * försäljarens ansvar och befogenhet gentemot kund
- * försäljarens förhandlingsutrymme på kort sikt
- * försäljarens förhandlingsutrymme på lång sikt

Implikation V: Säljledning i ett nätverksperspektiv

1) Försäljningsprocessen: Normer och rutiner

Upprepade affärsepisoder inom en utbytesprocess leder till att normer utvecklas som uttryck för försäljarens och inköparens

förväntningar på varandras beteende. Normerna begränsas av båda företagens rutiner (tes 1). I företagets rutiner innefattar jag organisationsutformning, strategiska planer och uttalade verksamhetsmål, budget, produktions- och marknadsplaner, inköps- och försäljningspraxis och företagets övriga formella och informella planer men också företagsledningens filosofi.

Rutinerna för försäljningsverksamheten har traditionellt varit lika utformade för all försäljningsverksamhet och traditionellt styrts av företagets kortsiktiga mål att uppnå en hög verkningsgrad.

Försäljningens specifika rutiner kan t ex omfatta marknadsförings- och försäljningsplaner, försäljningsbudget, försäljningsrapporteringsystem, säljmöten och försäljningsorganisation men också praxis och tradition i försäljningsarbetet och ledandet av försäljningsarbetet.

Ett företags försäljningsrutiner bildar sammantaget de ramar inom vilka försäljarna kan utveckla normerna med motparterna hos kunden.

En låg överensstämmelse mellan en leverantörs och en kunds rutiner och normer eller förändringar i någon av parternas rutiner utan att anpassningar sker i motpartens rutiner leder till konflikter eftersom motpartens beteende inte överensstämmer med det förväntade (tes 1).

Överensstämmelse mellan kundens normer och rutiner och leverantörens normer och rutiner tycks utgöra en kritisk faktor i hanteringen av enskilda kundrelationer.

2) Säljledning: Normativ koordinering

En ökad interdependens i utbytet leder till ett ökat beroende mellan parterna och därmed en strävan efter en ökad koordinering av utbytet i syfte att kontrollera och skapa inflytande över utbytet.

"Försäljningen" utgör i sig en del av ett företags aktiviteter i detta syfte, samtidigt som försäljaren och andra personer kan sägas utgöra en del av det koordinerade om de uppfattas som en del av utbytet. Normernas betydelse som uttryck för parternas förväntade beteende och normernas koppling till respektive företags rutiner (tes 1 och 2) får konsekvenser för ledandet av den personliga försäljningen och ledningen av företagets utbytesaktiviteter.

Med normativ koordinering avser jag alla de aktiviteter som ett företag vidtar i syfte att förstärka, förändra etc de normer som utvecklas i företagets utbytesprocesser med andra företag. I begreppet lägger jag betydelsen att löpande underlätta och undvika konflikter men också kontrollera och skapa inflytande över utbytet. Den normativa koordineringen utgör en del av företagets koordinering av utbytet i enskilda kundrelationer.

Säljledningsarbetet kommer troligen att kräva:

- * en ökad externt relaterad koordinering
- * en ökad integrering av rutiner och koordinering
- * en betoning på informationsutbytet i koordineringen

En ökad externt relaterad koordinering

Analogt med föreställningen att försäljaren har till uppgift att överbrygga företagets interna resurser mot en enskild kunds krav får "säljledningen" en utvidgad och externt relaterad roll att överbrygga företagets interna resurser mot marknadens krav.

Interdependensen i utbytet och beroendet mellan parterna utgör den största orsaken till ett ökat behov av koordinering: En viktig förutsättning för den normativa koordineringen är kunskap och information om beroendet i utbytesrelationen. Delar av den kunskap tror jag inte man kan få utan ett eget deltagande i utbytesprocessen.

Rollen som koordinator kan flera typer av befattningshavare ha t ex marknads-/försäljningschef, säljledare, eller en duktig försäljare. Detta styrs också av motparten. Lika viktigt som att matcha varandra på rätt koordineringsnivå tycks också vara att "ha en förhandlingsnivå kvar" vid konflikter.

En ökad integrering av rutiner och koordinering

Eftersom även motparten eftersträvar en koordinering av utbytet är det viktigt att "koordinators" ansvar och befogenheter "matchar" motpartens; men också det egna företagets hierarki. Koordinatören måste ha normala möjligheter att koordinera utbytesaktiviteter högre upp i hierarkin än den egna befattningen. Lika viktigt som att "matcha" motparten tycks också vara att ha en förhandlingsnivå kvar vid konflikter. En normal koordinering innebär att försäljningschefen/säljledaren har det koordinerande ansvaret.

De rutiner som utvecklas inom ett företag kan inte isoleras till t ex en försäljningsavdelning utan måste integreras med företagets övriga rutiner och utbytesaktiviteter mot en enskild kund och mot marknaden som helhet.

Det innebär, i de fall där många människor från olika avdelningar eller enheter med olika rutiner är involverade i en utbytesrelation, att dessa måste koordineras. Det som styr rutinerna är således utbytets innehåll och karaktär gentemot en enskild kund eller mot marknaden som helhet. Marknadsföringsplanering, reklam, personlig försäljning, sales promotion utgör alla aktiviteter i syfte att underlätta/påverka och skapa inflytande över utbytesprocessen.

En betoning på informationsutbytet i industriell försäljning

En förutsättning för den normativa koordineringen är kunskap och information i syfte att minska osäkerheten i koordineringen och i

syfte att kontrollera och påverka utbytet. Försäljarna, serviceteknikerna etc (alla individer) utgör potentiella informationsbärare (del i informationsutbytet i båda riktningarna). En viktig uppgift är att systematisera den information som finns och att ställa rätt frågor.

Informationsinsamling och påverkan i syfte att skapa inflytande kan också ske via andra utbytesrelationer. En förutsättning är att det finns ett språk som ger uttryck för hur man förhåller sig i enskilda utbytesrelationer. Begreppen inom nätverkssynsättet utgör till viss del ett sådant språk vars giltighet kan testas genom tillämpning.

15.4 Slutord och förslag till fortsatt forskning

Slutordet innebär för mig inte något slutgiltigt, utan utgör en reflektion både bakåt och framåt över en i det närmaste sexårig forskningsprocess. Bakåt som uttryck för de erfarenheter processen givit mig, framåt som uttryck för de frågor som jag inte kunnat besvara inom forskningsprocessen och som uttryck för nya frågor som kunskapen lett fram till. Reflektionerna utgör förslag till fortsatt forskning.

- * Den första reflektionen gäller analysnivån. En viktig utgångspunkt i detta forskningsprojekt har varit den utvecklade analysnivån "interorganization set" som inte utgår från ett fokalt företag utan fokuserar på utbytesrelationen mellan två fokala företag.

I ansatsen betonades också helheten, omgivningen eller nätverket och kopplingen till övriga utbytesrelationer. Det senare var mer en tanke än en medveten strategi från början. Övriga utbytesrelationer har inte explicit studerats utan snarare skett p g a av öppenheten i datagenereringen styrt av kritiska händelser och af-färsepisoder.

En annan orsak till förståelsen för helheten kan relateras till tiden och det fortsatta engagemanget i undersökningsmiljön. Få tidigare studier har gjorts av utbytesrelationer med utgångspunkt från två fokala företag. Flera forskare har dock i sina förslag till fortsatt forskning efterlyst liknande studier, Melin (1977 a) och Benndorf (1987).

Även om studierna av processuell karaktär är resurskrävande (tid och pengar) är det viktigt att fler processuella studier genomförs för att förstå, dels innehållet och utvecklingen i enskilda utbytesrelationer, dels för att förstå och fånga dynamiken och komplexiteten i ett nätverk. Min erfarenhet pekar på att man, för att inte förlora sig själv i den enorma datamängd, som ofta blir resultatet av processuella studier, måste fokusera på en eller ett par aspekter. Ett av mina problem har varit att alltför många frågor har kunnat ställas till fallet.

- * Den andra reflektionen gäller betoningen av en växelverkan mellan olika perspektiv och befruktningen mellan olika teoretiska perspektiv.

Jag har i min studie betonat vikten av att överbrygga resursberoende- och nätverksperspektivets betoning av omgivningens betydelse till att även innefatta ett individperspektiv, där individen som uttolkare av omgivningen utgör en förutsättning för förändring. Även om dessa teoretiska perspektiv (individ-organisation) i sina grundantaganden är varandra motstridiga kompletterar perspektiven enligt min uppfattning varandra.

Jag tror inte att vi kan uppnå en allomfattande "frame-of-reference" i synen på organiserande och i synen på marknader baserat på enhetliga antaganden om verkligheter. Konflikter mellan olika teoretiska perspektiv utgör i den meningen också drivkraften för fortsatt forskning och utveckling.

- * Den tredje reflektionen gäller en aspekt som inte kunnat studeras i detta projekt, nämligen att bryta och avveckla utbytesrelationer.

En grundsyn i nätverksperspektivet utgör de befintliga utbytesrelationerna. Dessa antas ofta utgöra stabila relationer, där båda parter eftersträvar en stabilitet och där utvecklingen sker långsiktigt inom en utbytesrelation genom anpassningar.

I ett resursberoendeperspektiv utgör företagens anpassningar en förutsättning för överlevnad. Utebliven anpassning leder till undergång. Undergången kan tolkas som brutna utbytesrelationer, där t ex leverantören tar initiativ till avvecklingen av olönsamma kunder etc. De flesta studier har skett av lyckosamma kund-leverantörsrelationer. För att förstå mer om industriella marknadens utveckling borde även utbytesrelationer som lett till brytningar och avvecklingar studeras.

- * Den fjärde reflektionen gäller konsekvensen av en ökad interdependens för olika marknader på lång sikt.

Detta avhandlingsprojekt har som resultat pekat på att interdependens och dynamik är relaterade till varandra och leder till ett ökat beroende mellan parter i enskilda utbytesrelationer men också till övriga utbytesrelationer.

Vad får då en ökad interdependens för konsekvenser på lång sikt för a) leverantören och dennes marknadsföring, b) kundernas inköspolicy, och c) hela nätverksstrukturen?

Ett exempel på en bransch med en hög interdependens mellan leverantör och kund är bilindustrin. Där är begreppet "just-in-time" ett uttryck för interdependens mellan kunden och leverantören som också lett till ett ökat beroende. En viktig fråga är om den typen av utbytesrelationer förblir symmetriska eller om konsekvensen av en ökad interdependens leder till en asymmetrisk utbytesrelation till förmån för kunden. Flera marknader lånar in

"just-in-time"-konceptet och kan därmed komma att påverka nätverksstrukturen.

- * Den femte reflektionen gäller de personliga förbindelsernas betydelse i industriell marknadsföring. Detta forskningsprojekt bekräftar implicit de personliga förbindelsernas betydelse och de ömsesidiga normer som utvecklas mellan individer som uttryck för parternas förväntningar på varandra. Normerna är svåra att identifiera eftersom de ofta är outtalade.

Att studera normernas innehåll och hur normerna förändras över tiden utgör en viktig forskningsuppgift för att utveckla kunskap om de personliga förbindelsernas betydelse. Vid förändringar i utbytesrelationer påverkas normerna i olika förbindelser. En viktig uppgift i ledandet av personalen med kundkontakter är att kunna påverka och förändra normerna. Att ändra rutinerna i form av organisationsutformning och formella planer tycks vara otillräckligt. Normerna måste också påverkas genom personligt inflytande. För att göra det måste vi veta mer om normernas innehåll.

- * Den sjätte reflektionen gäller aspekter på personlig försäljning. I detta avhandlingsprojekt har ett delvis annorlunda synsätt på den personliga försäljningen betonats. Dels har begreppet vidgats till att innefatta fler personer än de som av tradition benämnts försäljaren, dels har dynamiken i försäljarens roll och uppgifter betonats. Uppgifterna har förändrats och nya uppgifter tillkommit vilket påverkar styrningen och ledningen av företagets försäljning. Detta påverkar också rekryteringen av framtida försäljare, sättet att motivera försäljare och andra människor som är involverade i företagets försäljning, sättet att tilldela försäljningsområden, att sätta mål och styrningen och kontrollen av företagets personliga försäljningsaktiviteter. Det är alla obesvarade frågor som kan föranleda fördjupade forskningsinsatser med ett nätverksperspektiv.

English Summary

The aim of this dissertation is to broaden knowledge and achieve greater understanding of industrial selling with special focus on the salesman's role and tasks in long term customer relationships.

This is done by developing knowledge about the content and characteristics in individual exchange relationships.

This report contains an empirical case in which the relationships between two large Swedish companys, Atlas Copco Svenska Försäljningen and ABV is investigated and described during the period 1971-1984.

The frame of reference is based on interorganization theory where a resource dependence and a network perspective are stressed. As a complement, a social constructionst view is recommended on an individual level of analysis.

The empirical case can be viewed as a result in itself and as an illustration or input to the theoretical discussion.

As a result, in accordance with the aim of generating new theory, five theses about different phenomena in long lasting relationships are presented. These theses have theoretical as well as practical implications in the confrontation with the frame of reference.

The practical implications discussed are for example: short term business vs long term agreements, the dynamics in "selling", specialization in the selling functions, stability vs flexibility and sales management in a network approach.

BACKGROUND

When this research project was initiated in 1982, the author was of the opinion that the personal selling theory was a neglected area of study.

Traditional marketing theory viewed personal selling as a variable in a company's marketing mix. Literature both in marketing and personal selling focused on selling techniques and were based on checklist-oriented decisions models.

Existing theory did not correspond with the realities of industry as experienced by the author.

The author was early adherent to an alternative perspective to the American marketing approach. This "network perspective" differs from others in the respect that it focuses on the interaction between the selling - and buying company.

In the background section of the report a review of current literature is presented in four parts: Marketing theory, personal selling, industrial buying behavior and interaction approaches. The literature is related to a preliminary empirical study, Liljegren (1982).

The differences can be summarized in to the following observations that have been important for the definition of the specific research question.

- 1) There are more people than the person who is in the position of "salesman" who are involved in the company's exchange activities to the market. All of these people can be said to be a part of a company's selling activities.
- 2) The salesman along with others represents, in my opinion, not just an activity to sell products. They are also a part of the exchange as a part of the product or services, in information or in the social exchange. Different people with different positions have different roles in the interchange.

- 3) The roles and tasks to which these people are assigned are not static but dynamic and reflect the changes in the interdependency between the relative companies. The role and tasks of "salesmen" change with the company's strategy and position in the market ultimately with each individual customer.
- 4) Industrial selling can be identified on at least three different levels dependent upon the suppliers approach to different customers.

The preliminary study pointed out that personal selling in industrial markets, is not as unequivocal as the literature implies. In many market situations however, there was a high correspondence between the models recommended in the literature and the circumstances that characterized different market situations.

Research question

In the preliminary study it was identified that in certain cases customers played a special role in the development of a supplier in either economic or technical sense.

The dependency in these relationships was often reciprocal, stable, durable and lasted over a long time period.

Social contact patterns were often complex with many people involved and had a significant impact on the coordination between buyers and sellers.

This study focuses its interest on the handling of long term customer-supplier relationships in an interaction approach and with respect to the industrial salesmans roles and tasks.

The research question is:

"How are the exchange activities handled in long term exchange relationships between strategic customers and suppliers?"

and

"How can the exchange be improved in terms of higher effectiveness for both parties.

Since the relationship is dyadic it must be examined from each of the parties' perspectives.

Recommendations to achieve greater effectiveness the relationship must also reflect the environment and its dynamics within which the relationship exists.

In order to understand the long term aspect of a relationship it is essential to understand the incidents and critical events during the process.

In this study I want to study established long term relationships over a time period and with an interactive approach.

Aim of the study

Following the discussion established theories, the observations from the preliminary study and the discussion of the research question the principle aim of the project can be stated as:

"To increase the understanding of the role and tasks of the salesman in long-term customer-supplier relationships by generating and developing knowledge about the content and characteristics of individual relationships .

Under following four subordinate and related aims:

- * to reconstruct and describe an individual customer - supplier relationship.
- * to identify and describe the driving forces in the relationship in order to develop concepts.
- * to compare and contrast these concepts with existing theory in the frame of references thus leading to a number of theses as an expression of the relationships between these concepts.

- * to give practical methods to increase the effectiveness in handling long term customer relationship with a particular focus on the personal selling.

RESEARCH APPROACH

The research approach contains a discussion of the scientific positioning of the researcher and his research area, a methodological discussion and methods used.

Scientific positioning

I am committed to a open system perspective and have in this study looked at the system as a process over the time.

The obvious appearance and significance of the individuals in the system studied means that my perspective in the scientific positioning can be classified as an actor-oriented system perspective. One important standpoint is that I assume that the reality of the system studied is a social construction and that the actors in the system acts as individuals not just as components.

In these study I have taken a hermeneutical approach. This is not associated with a specific method, but rather a way of interpreting every-day-life. Science in that sense could be viewed either as a process in which knowledge is developed or it can be seen as a state of increased knowledge. Insight is counted as science only if it fulfills certain methodological demands.

I have in my scientific positioning been influenced by the Glasser & Strauss (1967) methods for generating new theory.

Methodological discussion

The methodological discussion or working paradigm is where the researcher describes how he has sorted, developed and modified a given research technique.

The most frequently used method in behavioral sciences, in cases where there is a descriptive or theory generating aim of the study, come under the heading of "case studies".

Case studies are not, in my opinion, a uniform method or technique. It is rather a synonym for the methodological process in theory generating and understanding stressed studies.

The methodological process in case studies alludes to the methodological freedom advocated by Glasser & Strauss (1967). In this part I discuss methods, techniques and control methods that are used in the empirical investigation. I discuss the choice of research area, the collecting of data, the interpretation of collected data and control methods.

Methods used

In the third part of the working paradigm I give an account of the actual research work undertaken.

The choice of research object

The choice of research object is not just one company but the exchange relationship between two companies and related to their remaining relationships. I have called this level of analysis for the interorganization set as a development of Aztley & Van de Ven (1983). concept organization set, net and network.

The choice of exchange relationship studied has been determined by a number of practical considerations as well as theoretical relevance.

Among the criteria for theoretical relevance are the symmetrical nature of dependence and that the relationship has lasted for at least 5 years. Practical considerations include the ability to reconstruct the chosen relationship historically in the respect that the individuals that were or have been engaged in the relationship could be interviewed.

The choice of the research area was made in two steps. Atlas Copco SF was chosen as a supplier and twenty customers were examined initially. Work was started with six of these selected customers. Practical consideration dictated the choice of ABV.

Collecting the data

The data was collected through 1) interviews with individuals that were or had been involved in the relationship. 2) secondary data in the form of correspondence, statistics, financial reports, telexes, sales reports, minutes of meetings, letter and contracts.

Interviews were not carried out with structured questionnaire. My preferred approach was to establish a dialogue with the interviewees.

The data was primarily collected during 1982-84. In total approximately fifty interviews were made. Every interview took between 1-5 hours. For some of the main-actors in the relationship, the interview time was up to 20-30 hours.

Approximately 80 % of the interviews were tape recorded. All interviews were documented from the recordings. This has allowed the extensive use of direct quotations. Data collection was terminated at the point of theoretical saturation.

Data collection and interpretation can not be isolated. The methodology used involves interpretation as a prerequisite for ongoing data collection. This means that the control of the trustworthiness in data collection is important. Problems that are discussed in the report are for example:

- 1) the researchers ability to create a dialogue
- 2) to record what has been said in a correct manner.
- 3) to distinguish between "intersubjective" and "objective" information
- 4) to recall accurately
- 5) to discover inaccuracies, contradictions, mistakes and distortions
- 6) to identify the important actors.

The first interpretation phase

The first interpretation phase corresponds to the aim of identifying and describing the course of events over time. The result of the phase were two-fold. Firstly a description of Atlas Copco SF and ABV on a organizational level is presented. This includes a description of the events within companies, the environment within which they were operating and the actions that were claimed to have been taken in response to the changes in the environment.

Secondly a description of the course of events in the exchange relationship between the two companies is presented. The description also contains different actors interpretations of the critical events identified. Different views and opinions are in that respect presented and put together in "a third construction of realities".

The second interpretation phase

The second interpretation phase corresponds to the aim of generating new theory by identifying important phenomena as an expression of characteristics and contents in long-term customer - supplier relationships on a general level. The two structural descriptions that resulted from the first interpretation phase were an input to the second.

The interpretation led to a number of theses (50-60 initially) as an expression of different phenomena and their relationships. The detailed appraisal of the preliminary theses in relation to the frame of reference resulted in the development of 5 basic theses as an expression of the important facts in the understanding of durable customer - supplier relationships.

These theses also have practical implications for industrial selling in long-term customer relationships.

The theses together with theoretical and practical implications are the second result and the contribution to the development of

knowledge about individual exchange relationships, their content and characteristics.

To communicate the results

In theory generating studies with a reciprocal action between theory and empirical data the communication of the result is important. The structured descriptions are not only a result in themselves but also an input from which phenomena and concepts can be identified. The descriptions as presented in the report are not the complete empirical material from which the interpretation has been made. They have been edited in order to present a readable and comprehensible case. The theses presented are also only the final version and do not describe the analytical process that led to them.

FRAME OF REFERENCE

The frame of reference in this dissertation is based on interorganization theory, mainly the resource dependence perspective of Pfeffer & Salancik (1978) and the network approach as presented in Håkansson, ed (1982), Hammarkvist, Håkansson, Mattsson (1982) and Hägg & Johansson, red (1982). I consider the network approach as a market resource dependence perspective since they focus on customer-supplier relationships.

The frame of reference has a complementary view that assumes that the reality is a social construction. This perspective is based mainly on Weick (1967).

An important aspect in the frame of reference is the discussion of views of action and level of analysis. The frame of reference contains an interaction between four different perspectives in this respect.

- 1) The exchange relationship between two companies on an individual level - relationships between individuals.

- 2) The exchange relationship between two companies on a organizational level - the exchange level.
- 3) The exchange relationship with a focus on each company individually and related to the companies relationships external to the relationship in focus - the net.
- 4) The exchange relationship with focus on both companies remaining relationships - the network.

RESULT I: THE EMPIRICAL CASE ATLAS COPCO SVENSKA FÖRSÄLJNINGEN - ABV 1971 - 1984

The case Atlas Copco SF - ABV describes a long-lasting exchange relationship between two companies over a period of ten years. The description contains both the exchange relationship related to its own "net" and the common "network".

It is a description of the exchange relationship on both a organizational level and the exchange through individuals engaged in the relationship.

In order to structure the course of events the case was divided in to five phases as an expression of the content, characteristics and development over time: the maintenance phase, the phase of uncertainty, the building up phase, the phase of development and a new maintenance phase. The logics behind the division of the case are later discussed in one of the thesis long lasting relationships.

The Maintenance phase 1971-1976

The exchange relationship Atlas Copco - ABV consisted of two independent relationships, Atlas Copco SF - Armerad Betong and Atlas Copco SF - Vägförbättringar. Both were building and construction companies owned by Balken. No attempts by Balken to coordinate the two subsidiary companies were identified. The exchange relationship respectively consisted of nine and six "customer in customer" - relationships on a level between districts and regions.

Every exchange process was characterized by its own course of events. These differed in terms of content, routines and norms.

The geographical demarcation at the beginning of the 1970's made the exchange processes independent. As no coordination was attempted on a company level the exchange processes can be viewed as independent exchange relationships.

The dependence in the different exchange processes varied according to levels of activity. During the beginning of the 1970's there was a trend towards a concentration of building and construction projects to major urban areas.

The social contact patterns in the exchange processes had strongly developed norms. The contacts were made at the building sites. The relationship was concentrated at a user level.

During the middle of 1970's changes in the environment led to greater uncertainty and instability in Swedish building and construction industry.

The market decline together with higher prices for building construction material, machinery and equipment, higher wages lead to reduced margins. This resulted in efforts to emphasize resource utilization and greater control over external resources.

Central buying - and material handling functions were established in both Armerad Betong and Vägförbättringar. In order to achieve a more effective use of available equipment and to obtain lower prices on new equipment and building material.

Both companies independently made agreements and signed buying contracts with Atlas Copco SF.

The buying contracts meant that a new type of exchange process was developed. In Atlas Copco SF the contracts were managed by the region in which the customer had his central supply depot. This meant that

around 90 % of the exchange value between the companies was now managed by only two regions.

The interdependence between the companies shifted from the district level to central level. The dependence was centralized but both parties were still dependant upon actions taken on a district-region level. As routines were not changed the norms were in conflict with the new situation.

The phase of uncertainty 1977

Conflicts resulted from the lack of coordination within and between the companies. The contracts had led to an increased dependence in and between the exchange-processes. The conflicts symbolized the beginning of a phase of uncertainty:

In Atlas Copco SF there were no changes in the routines, which in some respect worked against a development of new norms in the social contacts between the companies.

The exchange relationships can be characterized as nearly broken when the fusion of Armerad Betong and Vägförbättringar was implemented in 1977.

During the fusion process a vacuum existed between Atlas Copco and the "new" ABV. The exchange processes reverted to the situation described in the beginning of the 1970's.

Because no contract existed district could make their own buying decisions.

During this time period ABV:s demand for machinery and equipment decreased, which in turn meant a lowering of the dependence to Atlas Copco as a supplier. At this point Atlas Copco was no longer a strategic supplier to ABV.

The fusion process also meant that earlier social contacts were no longer reliable. In certain cases misconduct towards Atlas Copco SF

was evident in the exchange processes. The new "freedom" for people with responsibility for the buying meant that they could choose the supplier that they personally wanted.

During this period Atlas Copco SF was losing business to competitors. The dependency was greater for Atlas Copco SF than for ABV.

Atlas Copco made major efforts to gain trust as a supplier to the "new" ABV. Much of the action taken failed as a result of wrong social contacts.

The building up phase 1978-1979

The building up phase was initiated by Atlas Copco SF when they detected loss of business to competitors. After various activities that failed, the central marketing department implemented some special actions. Ronald Ericsson was appointed salesman in the Stockholm Region with the special task of building up new contacts within the "new" ABV.

The building up phase started in earnest for both parties when Ronald Ericsson finally met Leif Pettersson of ABV.

Leif Pettersson was head of the central machine sector in the new central building department set up after the fusion with the aim to coordinate and develop a new buying policy for the ABV group of companies.

The building up phase was characterized by negotiations on two dependence levels. The first concerned the long term strategic dependence. The agreements on this level founded the framework for the short term business agreements.

The second level of dependence had a more short-term aim (1 year) and was related to rules and routines for the exchange: products, prices, discounts, incentives, bonuses, information, development and terms of delivery.

The overriding objects was to reach a lasting agreement, to develop strong social bonds at the central level.

The discussion resulted in an agreement and a contract was signed in 1979. At that time the exchange value between the two companies still was low compared with the exchange value in the middle of the 1970's.

The social contact patterns on local level remained unchanged.

The phase of development 1979-81

The phase of development between Atlas Copco SF - ABV was characterized by the so called Agoyan-project, a hydro-electric power project in Ecuador. This project became an important driving force in the development of the exchange relationship and a critical business episode in itself.

The purchasing for the Agoyan-project represented for both parties a new type of exchange process.

The tender notice for the Agoyan-project was published for the first time in 1979 and was closed 1982 when the consortium between ABV and Höyer-Ellefsen were awarded the contract.

During the phase of development the Agoyan-project was to maintain and strenghten the bonds between the two companies. Without the exchange related to the Agoyan-project it would have been hard to justify contract and contacts between the parties.

The value of the exchange of goods and services was still very low between the two companies. That was one of the reasons why ABV in 1981 revoked the contract. A new contract based on a lower exchange value was formalized and signed in 1981.

The routines on a local level appeared to have been accepted and "new" norms were developed in the established social contact patterns.

The conflicts identified during the purchasing process for the Agoyan-project, between different Atlas Copco companies and in the consortium, strengthened rather than weakened the social contact patterns in the relationship between Atlas Copco SF and ABV.

The experience from the purchasing process also influenced the other exchange processes in a positive manner by getting both the supplier and customer to adopt a system oriented approach to the use of equipment.

The exchange value of the Agoyan-project made ABV to fourth largest customer in 1982 of Atlas Copco SF.

A "new" maintenance phase 1982-1984

The maintenance phase in the exchange relationship was characterized by harmony and collaboration between the parties. Both companies made statements that confirmed a stability in the exchange relationship.

The experience from the phase of development had led to a greater understanding on behalf of both parties.

Business contacts relating to the Agoyan-project were still of importance and accounted for an important part of the total exchange value between the parties .

In the exchange processes on a local level, the new norms had been stabilized. The exchange value on this level remained low.

The department of the central machinery sector was renamed MAC - machinery department central, which symbolized the decentralization of the central supply depots. During a period of five to six years the department had built up a technical and administrative capability on a central level which could no longer be found on a local level.

Some conflicts still appeared, especially in the relationships to the purchasing-request department related to the Agoyan-project.

This could be explained by the fact that the routines were not differentiated to different types of exchange processes.

As a result of the growing importance and dependence between the companies, different coordination activities and routines could be identified in and between the parties: purchasing conferences, machine and equipment conferences, customer-days, regulated information exchange etc but also more occasional coordination activities as the exhibition in Las Vegas, informal meetings and boat-trips to the archipelago.

Epilog: 1984-1987

The exchange relationship between Atlas Copco SF - ABV continued during this period and remained characterized as a maintenance phase.

The exchange value decreased as a result of ABV's reduced interest in international building and construction projects.

In 1987 the Atlas Copco SF as a company ceased to exist as a result of the restructuring of the Atlas Copco SF into four different selling companies stronger related to the product divisions in the Atlas Copco group.

ABV's profit and return on capital decreased during these period. This was caused by poor result from some of the overseas subsidiary companies and major losses in some major international projects.

The divisions in ABV were given greater profit responsibility.

ABV's form of "locked in" ownership was criticised by some of the shareholders and was terminated in 1986. As a result a number of CEO's resigned and a new managing director was appointed in January 1986.

RESULT II. THESIS, THEORETICAL AND PRACTICAL IMPLICATIONS IN
MANAGING INDIVIDUAL CUSTOMER-RELATIONSHIPS

Thesis and theoretical Implications

Using the empirical case of Atlas Copco SF - ABV five thesis have been developed as an expression of central phenomena and how they are related in long-term exchange relationships in industrial markets. These thesis and the related theoretical discussion fullfill the theory generating aim of the study.

The first tnesis, states that one exchange relationship consists of more than one exchange process and that these are interdependent. This has major consequenses on the coordination of the exchange process.

The second thesis: deals with the coordination of more than one type of exchange relationship in particular where major projects require substantial changes in the exchange process between the parties.

The tnird tnesis, states that individual exchange relationships change substantially over time as a result of changes in the environment. This leads to the identification of different phases in the exchange relationships.

The fourth thesis, deals with the partners evaluation of each other. This tnesis asserts that there is a correlation between effectiveness and efficiency as an expression of long-term vs a short-term dependence between the companies in a long lasting exchange relationship.

The fifth thesis, implies that behavior in another exchange relationship can have an inpact and can therfore be used to influence the focused exchange relationship.

A NETWORK SYNTHESIS: INTERDEPENDENCE AND DYNAMICS

Theoretical implications:

The recurrent interdependence and dynamics in the 1) companies respectively 2) between the parties 3) between the focused exchange relationship and others 4) between individuals. I consider to be of fundamental importance and contribute to an expansion in the field of knowledge of long-term customer relationships.

First, using a process approach had the consequence that one exchange relationship has been focused from two focal companies point of view over a long time period and related to the environment.

Second, the descriptions have not excluded but rather stressed the importance of the social contacts in the focused exchange relationship but also the personal relationships to other parties in the network.

Third, two completely different perspectives were used during the research process. Firstly events were viewed from the individuals perspective and their interpretation of their own reality and secondly from an environmental and structural viewpoint.

The empirical case describes a process over time where the interdependence in and between the companies and to other companies in the network clearly can be identified.

The case also express the dynamics - changes and adaptations in and between the companies, in and between other companies and individuals.

The interdependence and dynamic appear to be related to each other. The exchanges in and between the parties are interdependent in respect of behavior and result. The changes in individual relationships or in the network as a whole and their related adaptations

will be a stimulus to new changes. Interdependence in that respect is a necessary pre-requisite for change. This means that interdependence in itself is a driving force for the dynamics in individual exchange relationships and in the network as a whole.

Interdependence can lead to a increased dependence. The dependence between two parties in turn can lead to a wish to control the exchange from both sides, and also to other actors in the network making efforts to influence and control the exchange of important resources.

Failure to adapt or poor coordination of actions may lead to conflicts. Conflicts, in that respect, act as a driving force to changes and adaptations and are a part of the dynamic in the network.

The interdependence and its related dynamic means that the classification of different types of buying and selling situations as identified in the literature, often are insufficient to describe the development in individual exchange relationships. One reason for that, is that the exchange relationships is influenced by the exchange in other relationships related to same network.

Practical implications for industrial selling

The theses and theoretical implications presented in the dissertation have important practical implications for industrial selling.

Personal selling takes on a rather different meaning in a network approach than is described in traditional selling- and marketing literature.

Implication 1: Short term business vs long term agreements

Personal selling has traditionally stressed short-term agreements in business directed towards the companies short-term goals expressed in terms of efficiency.

In assymetrical relationships with advantage to the supplier there is still a conformity with the traditional view of personal selling.

In symetrical relationships the industrial selling takes on a element of negotiating and balancing the relative advantage of two or more parties.

This gives rise to some practical implications:

- 1) The need of the "salesman" to take account of both short-term business and long-term agreements can lead to conflicts.
- 2) Too much emphasis on long-lasting agreements can lead to a total marketing orientation. Which in turn can be ineffective and inefficient.
- 3) The need to satisfy short term and long term business interests has implications for sales companies structure and use of resources.

Implication II: The dynamics in "selling"

Personal selling in the network approach is not viewed as a static but dynamic activity which changes as a result of changes in the dependence to different customers. Increasing interdependence leads to a specialization within the sales function which provides for different strategies to different market segments and even to individual customers.

Long term customer-supplier relationships pass through different phases which appear to show cyclical patterns.

The salesmans tasks and roles changes within this cycle. This implies that a salesman must "play" different roles with different customers.

The dynamics in "selling" have practical implications for:

- 1) the segmentation of customers and the salesmans responsibility
- 2) the salesmans recruitment profile
- 3) the education and training programs for salesman.

Implication III: Specialization in the selling function

Industrial selling has been hitherto considered a relatively homogenous task. The assumption of heterogeneity means that adaptations must be made for each individual customer. This in turn implies specialization of selling tasks.

The specialization may lead to

- 1) Dedicated sales resources by customer
- 2) Reduced resource utilization following the increased time demands for industrial customers development.
- 3) Different career patterns and recruitment requirements.

Implication IV: Stability vs flexibility

In order to reduce uncertainty companies strive to establish stability in their long term customer relationships. In this respect companies often tighten up the coordination of the exchange and develop new routines that control the exchange activities.

The result of specialization can have two consequences for the routines:

- 1) the routines become broader or
- 2) narrower and more specialized.

By broadening the routines, I mean, that the salesman gets increased freedom in dealing with different customers.

Narrower or more specialized routines imply that different routines must be coordinated. In the short term perspective this will lead to higher stability.

Higher uncertainty often leads to tighter coordination of the salesmans work. The market on the other hand demands higher flexibility.

The flexibility is applicable in respect of responsibility; the short and long term negotiating limits.

Implication V: Salesmanagement in a network approach

The selling process: norms and routines

Repeated events in the exchange process lead to the development of norms: These are an expression of both the seller and buyers expectation of the others behavior. The development of norms are often restricted by the company routines.

Within routines of a company I include the design of the organization, strategic plans, business goals, budgets, production - and marketing plans, buying and selling behavior etc including the company formal and informal plans together with the philosophy of top management.

Traditionally the routines have been uniform for all selling activities and determined by short term goals.

The specific routines for selling activities include marketing plans, sales plans and reports, sales budgets, sales conferences and meetings the specific design of the sales organization together with behavior and traditions in the salesmans tasks.

The conformity between the norms and the routines within customers and between customers and suppliers appears to be of importance in handling individual customer relationships.

Sales management: normative coordination

Sales management in the network approach takes on a new dimension in terms of the need for normative coordination.

Within this concept I include all the activities and actions a company undertakes to strengthen, change, adapt etc the norms that are developed in interaction of people in the companys exchange processes.

The future implications for sales management are:

- 1) an increasing external dimensions in its management role
- 2) an increased integration of different routines and coordination activities between different departments.
- 3) an increased emphasis on information exchange.

Bilaga 1 Rollista över i fallet ABV-Atlas Copco ingående aktörer

Följande rollista utgör en förteckning över de personer som förekommer i fallet Atlas Copco SF - ABV och en beskrivning över personernas roller och uppgifter i relationen. Alla personer har inte intervjuats. Vissa personer har intervjuats vid flera tillfällen under kortare eller längre tid. För att ge läsaren en uppfattning om vilka personer som präglar beskrivningen har följande klassificering skett:

- *** Personer som intervjuats vid mer än ett tillfälle och där intervjutiden uppgår till mer än tre timmar.
- ** Personer som intervjuats vid ett tillfälle och intervjutiden uppgår till mer än tre timmar.
- * Person som intervjuats vid ett tillfälle under kortare tid än tre timmar.

Personer som inte har någon markering har figurerat i de intervjuade personernas beskrivningar.

ABV

Inom ABV HK förekommer följande personer:

Leif Pettersson *** Leif Pettersson arbetade i mitten av 1970-talet som distriktsinköpsansvarig inom Armerad Betong.

Efter fusionen 1977 mellan Armerad Betong och Vägförbättringar, ABV, utsågs Leif Pettersson till chef över centrala maskininköpsavdelningen, vars uppgift var att köpa in, samordna och förvalta ABVs maskiner och utrustning.

Leif Pettersson utgjorde Atlas Copcos kontakt inom ABV och spelade en viktig roll under uppbyggnadsfasen av relationen till Atlas Copco SF. De personliga förbindelserna fördjupades under hand, framför allt med Ronald Ericsson, Bill Sundberg, Jan-Erik Daniels och Lars Gösta Almgren på Atlas Copco SF.

Carl-Olof Ohlson

Verkställande direktör i Vägförbättringar fram till fusionen 1977 med Armerad Betong. Carl-Olof Ohlson utsågs då till verkställande direktör för det nybildade ABV.

I samband med att Balken övertog ABV:s tillgångar och skulder och koncernen namnändrades till ABV utsågs Carl-Olof Ohlson till koncernchef efter Göran Eklund.

I samband med att Sune Brasar 1981 utsågs till koncernchef för ABV utsågs Carl-Olof Ohlson till arbetande styrelseordförande. Vid bolagsstämman 1983 lämnade Carl-Olof Ohlson ordförandeposten till Curt-Steffan Giesecke.

Sune Brasar

Innan Sune Brasar 1981 utsågs till koncernchef för ABV hade han befattningen som regionchef i Umeå. Vissa kontakter med Tom Wachtmeister under upphandlingen till Agoyan-projektet lär enligt flera personer ha påverkat utvecklingen av upphandlingen. I samband med upplösningen av den sk hajburen fick Sune Brasar och den övriga ledningen ställa sina platser till förfogande. Till ny koncernchef utsågs Sven-Åke Johansson.

Thage Grundström **

Utsågs i samband med fusionen mellan Armerad Betong och Vägförbättringar 1977 till inköpsdirektör med uppgiften att utveckla ABV:s strategiska inköbspolicy. Från början bestod centrala inköp av tre enheter: Centrala Inköpsavdelningen, med Björn Wallin som chef, Centrala Maskininköp med Leif Pettersson som chef och Inköp Utland med Hans Beskow som chef. Thage Grundström ingick i ABVs ledningsgrupp.

Lars-Olof Plyhr

Chef för ABVs utlandsavdelning som hade en samordnande funktion mellan distrikten och ABV HK när det gällde anbudsinlämning i de internationella entreprenadprojekten.

Björn Wallin **

Björn Wallin utsågs i samband med fusionen 1977 till chef för centrala inköpsfunktionen. Syftet var att skapa samordning genom centrala avtal med byggförnödenhetsleverantörer, att trygga materialförsörjningen och tillgången till underentreprenörer.

Hans Beskow

Utsågs i samband med fusionen 1977 till chef för inköpen till utlandet. Avdelningen kom att utvecklas till ett samordningsorgan för de olika "Home service avdelningarna" på distriktskontoren för att underhålla utlandsprojekten. Inriktningen var i första hand byggförnödenheter.

Erik Lönn

Inköpsansvarig på ABV Stockholms distriktet innan han pensionerades i slutet av 1970-talet. Enligt obekräftade utsagor en av de personer som motarbetade Atlas Copcos strävan att närma sig ABV.

Arne Lakell

Arne Lakell arbetade i slutet av 1970-talet på ABV:s maskinavdelning i Stockholm. Arne Lakell var den som utgjorde den kontakten med Ronald Ericson i hans strävan att närma sig ABV.

Arne Lakell utsågs senare till distriktsinköpsansvarig på ABVs Eskilstuna-kontor.

William Lundin

Kom efter fusionen 1977 att tillhöra centrala maskininköp under Leif Pettersson. Han hade lång utlandserfarenhet i olika projekt och deltog aktivt från ABV:s sida i upphandlingen till Agoyan-projektet. Han deltog bl a i slutförhandlingen med Atlas Copco i samband med Agoyan-affären. Han utsågs 1982 till verkstadschef i Agoyan-projektet.

Carl Sjöden

Ingick i centrala maskininköp under Leif Pettersson. Deltog i upphandlingen av utrustning till Agoyan-projektet.

I samband med att centrala maskininköp 1985 delades upp i tre avdelningar utsågs Carl Sjöden till chef för MAC Teknik. Denna avdelning kom att svara för ABV:s kompetens kring olika typer av utrustningar, t ex mobilhydraulik, asfaltverk och krossar, betongstationer, el- och teleteknik, kranar, hissar och betongpumpar m.m.

Tommy Fant

Inköpare på centrala maskinavdelningen under Leif Pettersson, senare MAC-inköp, bl a den person som ansvarade för avyttring av utrustning från olika internationella projekt.

Håkan Evengård

Inköpare på MAC inköp under Leif Pettersson.

Åke Kjellgren

Inköpare på MAC inköp under Leif Pettersson.

Dessutom nämns:

Anders Byström

Distriktschef ABV-Stockholm.

Arne Lundquist

Utsågs 1983 till vVD och ställföreträdande koncernchef för Sune Brasar.

Inom ABV i Göteborg förekommer följande personer:

Helge Nilsson **

Utsågs till chef för Agoyan-projektets "Home Service"-avdelning. Ingick tillsammans med cheferna för övriga "Home Service"-avdelningar i avdelningen Materialadministration-utland med Hans Beskow som chef. Helge Nilsson hade det slutliga ansvaret för alla löpande inköp till Agoyan-projektet oavsett inköpen var av investerings- eller förnödenhetskaraktär. Home Service-avdelningen bestod, förutom Helge Nilsson, av två inköpare, Hans Engström och Hans Forsström, samt en speditör, Christer Svensson, samt en sekreterare.

Jan-Erik Ståhlstad

Projektchef över ABV:s Bagdadprojekt. Agoyan-projektet utvecklades parallellt med slutfasen av Bagdadprojektet, där Jan-Erik Ståhlstad och Odd Hansen utgjorde centrala personer under anbudstiden. Jan-Erik Ståhlstad utsågs till "projektmanager" och Odd Hansen till "area-manager" vid projektutställandet våren 1982.

Odd Hansen

Under 1970-talet var Odd Hansen stationerad i Chile. I samband med Allende-kuppen flydde (flyttade) Odd Hansen till Ecuador. Flera inflytelserika personer från Chile erhöll betydelsefulla befattningar i Ecuador. Det gällde bl a chefen för ENECIEL i Ecuador.

Han var i mitten av 1970-talet kontraktsanställd hos Höyer-Ellefsen och ansvarade för uppbyggnaden av den sydamerikanska marknaden. Odd Hansen hade förbindelser med lokala myndighetspersoner i Columbia, Chile och Ecuador. Dessa förbindelser hade enligt många uppgifter stor betydelse för att konsortiet ABV-Höyer erhöll Agoyan-projektet. Odd Hansen utsågs i samband med projektutställandet till Area-manager för Sydamerika. Utnämningen kan tolkas som en bekräftelse på att ABV sökte flera projekt inom området. I samband med utnämningen till area-manager kom Odd Hansen att överföras till lönelistan hos ABV Göteborg.

Börje Andersson

Börje Andersson ingick från början i "Home Service"-avdelningen för Agoyan-projektet med Helge Nilsson som chef. På grund av svårigheter att hitta en "inländsk" planeringschef på "seiten" utsågs Börje Andersson till planeringschef. Befattningen som planeringschef innebar ett stort inflytande över utvecklingen av projektet. Home Service-avdelningen i Sverige var organisatoriskt inplacerad under planeringschefen. En stor del av det operativa planeringsarbetet skedde på "seiten".

Hans Engström **

Inköpare på "Home Service"-avdelningen till Agoyan. Övertog Börje Anderssons uppgifter när han utsågs till planeringschef för Agoyan-projektet.

- Christer Svensson Speditör på "Home Service"-avdelningen. Kontaktman för Michael Myrén och Torbjörn Lindberg på Speditionservice International, det företag ABV i Göteborg anlidade för sina transporter till bl a Ecuador.
- Hans Forsström Inköpare på "Home Service"-avdelningen för Agoyan-projektet.
- Arne Strid Utsågs till utrustningschef i Agoyan.
- Bengt-Åke Sandin Utsågs till tunnelchef i Agoyan-projektet men insjuknade i gula febern. Ersattes av Thomas Bäckström.
- Thomas Bäckström Utsågs till tunnelchef efter Bengt-Åke Sandin.
- Uno Wiktorsson En av de ABV:are som deltog i den studieresa till Schweiz hösten 1981 som arrangerades av Atlas Copco. Han kom senare att arbeta i Agoyanprojektet.
- Dessutom nämns:
- Folke Simrén Distriktschef för ABV i Göteborg. I samband med bildandet av division utland, utsågs hand 1987 till chef för denna division.
- Olof Jarlöf Distriktsinköpsansvarig för ABV Göteborg.
- Atlas Copco ACSF
- Ronald Ericsson *** Under 1970-talet tjänstgjorde Ronald Ericsson som försäljningsingenjör på ACSF:s regionkontor i Stockholm. Under 1978 utgjorde han en viktig del av de resurser som tillsattes i syfte att närma sig ABV i Stockholm. I samband med sektoriseringen på ACSF 1979 utnämndes Ronald Ericsson till försäljningschef för sektor Entreprenadutrustningar. Försäljningschefsansvaret delades geografiskt upp i två delar där Leif Hagström ansvarade för det mellersta distriktet. Sektoriseringen innebar att Ronald Ericssons ansvar utsträcktes till att gälla kundansvaret för hela ABV.

Ronald Ericsson fick via en granne, Arne Lakell, kontakt med Leif Pettersson på ABV. Kontakterna ledde till att ett central avtal mellan Atlas Copco och ABV tecknades i oktober 1979. Ronald Ericsson kom under utvecklingen av relationerna till ABV att utgöra huvudkontaktman inom Atlas Copco.

Ronald Ericsson och Larsgösta Almgren utsågs i samband med Agoyanprojektet till huvudansvariga i förhandlingarna med ABV.

I samband med omorganisationen av entreprenadsektorn 1982/83 utsågs Ronald Ericsson till marknadschef för språnghålsborrning men bibehöll samtidigt befattningen som försäljningschef.

Under en period överlämnades kundansvaret för ABV till försäljningsingenjören Jan Ohlsson. De upparbetade förbindelserna gjorde att Ronald Ericsson förblev den naturliga kontaktlänken mellan Atlas Copco SF och ABV. Förbindelsen med Leif Pettersson på ABV fördjupades. Bl a deltog Ronald Ericsson i ABVs hockey-bockey-lag.

Larsgösta Almgren *** Började som maskiningenjör på Atlas Copcos konstruktionsavdelning i början av 1960-talet. Han övervägde under slutet av 1960-talet att övergå till egen verksamhet men erbjöds då att börja som försäljare. Fram till ACSF:s sektorisering 1979 arbetade Larsgösta Almgren som försäljningsingenjör på regionkontoret i Stockholm. I samband med omorganisationen 1979 kom han att tillhöra sektor underjord med Bill Sundberg som chef. Larsgösta Almgren hade redan tidigare inriktat sin försäljning på de stora entreprenadföretagens utlandsprojekt. Entreprenadföretagen bearbetades av försäljare från både sektor underjord och sektor entreprenadutrustningar. Kundansvaret hade tilldelats sektor SE. Larsgösta Almgren kom därför att arbeta över sektorgränserna. Under 1980 utsågs Larsgösta Almgren till huvudansvarig för båda sektorernas export-affärer. Lars-Gösta Almgren ansvarade tillsammans med Ronald Ericsson för försäljningen till Agoyan-projektet.

Jan-Erik Daniels ***

Bergsingenjör. Utnämndes till sektorchef för sektor entreprenadutrustningar i samband med omorganisationen på ACSF 1979. Indirekt involverad i uppbyggnaden av relationen till ABV eftersom kundansvaret för ABV låg på SE-sektorn.

Jan-Erik Daniels utgjorde Ronald Ericssons chef och speakingpartner på hemmaplan i arbetet med att närma sig och utveckla nya förbindelser med ABV. Under upphandlingen till Agoyan-projektet utgjorde Jan-Erik Daniels koordinator internt inom Atlas Copco bl a mot produktbolagen under slutförhandlingen.

Vid årsskiftet 1982/83 utsågs Jan-Erik Daniels till marknadschef på MCT. Till ny chef för sektor entreprenadutrustningar utsågs Bill Sundberg, dåvarande chefen för sektor underjord.

Bill Sundberg ***

Bergsingenjör. Anställdes på Boliden 1966. Biträdande gruvchef och senare gruvchef. Värvades till Atlas Copco MCT med ansvar för marknadsföringen av borrar. Den som anställde Bill Sundberg var Arne Forsell, som då var chef för ACSF:s region i Norrland.

Bill Sundberg utsågs 1975 till marknadschef i Atlas Copco Sydafrika. Återvände 1977 till Sverige och befattningen som regionchef för Norrland, stationerad i Sundsvall.

I samband med omorganisationen 1979 utsågs Bill Sundberg till chef för sektor underjord. Vid upphandlingen till Agoyanprojektet ingick en stor del av underjordssektorns produkter. Larsgösta Almgren representerade i upphandlingen och förhandlingarna underjordssektorn. Bill Sundberg utgjorde kontraktlänk med Göran Orwell i USA. Vid årsskiftet 1982/83 utsågs Bill Sundberg, i samband med att Jan-Erik Daniels tillträdde befattningen som marknadschef på MCT, till chef för sektor entreprenadutrustningar. Till tf chef på sektor underjord utsågs Anders Ljungholm. Bill Sundberg behöll det strategiska ansvaret för både sektor entreprenad och underjord.

Dessutom har följande personer nämnts:

Torbjörn Mandahl *

Regionchef för Stockholmskontoret fram till omorganisationen 1979. Utsågs i samband med omorganisationen 1979 till chef för sektor stora kompressorer. Utsågs 1980 till ACSF:s exportchef, 1982/83 till chef för sektor små kompressorer. Tillträdde 1984 befattningen som chef för sektor service inom Atlas Copco SF. Under Agoyan-affären utgjorde Torbjörn Mandahl koordinator för ACSF i kontakterna med Göran Orwell och MCTs projektavdelning.

Leif Hagström ***

Försäljningsingenjör på distriktskontoret i Örebro, där han bl a ansvarade för kundkontakterna med dåvarande Armerad Betong. I samband med ACSFs omorganisation 1979 utsågs Leif Hagström till försäljningschef över det mellerstra försäljningsdistriktet inom sektor entreprenadutrustningar. Till motsvarande befattning utsågs Ronald Ericsson för det norra och södra distriktet. Leif Hagström och Ronald Ericsson ansvarade för försäljarnas regionala kontakter med ABV. Leif hade säljledaransvaret för Lasse Selmen, en av försäljarna som ansvarade för försäljningskontakterna mot ABV i Göteborg.

Erik Nachmanson ***

Utsågs 1979 till chef för sektor pneumatik och senare till chef för sektor stora kompressorer. Vissa av sektorns produktprogram ingick även i sektor underjord och entreprenadutrustningars sortiment. Sektorn berördes av den anledningen i Agoyan-projektet, där ett antal transportabla kompressorer ingick.

Gunnar Widegren ***

Gunnar Widegren kom till Atlas Copco 1947 som nyutexaminerad civilingenjör. 1950 anställdes han vid Atlas Copco Italia SPA. Tre år senare utnämndes han till verkställande direktör för det italienska säljbolaget. Denna befattning innehade han fram till 1971, då han lämnade Atlas Copco för att tjänstgöra som Sveriges generalkonsul i Milano. Inom Atlas Copco-gruppen fortsatte han dock som speciell rådgivare.

Gunnar Widegren tillträdde 1974 befattningen som verkställande direktör för Atlas Copco Svenska Försäljningen AB efter Göran Lundborg. Befattningen hade han fram till 1984 då han gick i pension. Han efterträddes av Leif Boll, dåvarande marknadschef i Atlas Copco Airpower. Gunnar Widegren hade en aktiv roll i utvecklingen av relationerna till ABV. Vid slutförhandlingarna i upphandlingen till Agoyan-projektet, utgjorde Gunnar Widegren koordinator mellan ACSF, MCT och moderbolaget.

Per Levin

Marknadschef på ACSF fram till 1979. Övergick i samband med omorganisationen 1979 till en befattning på MCT. Utsågs senare som vd för Hamek, Atlas Copco SF:s uthyrningsbolag.

Jan Ohlsson **

Försäljningsingenjör på entreprenadsektorn under Ronald Ericsson. Ronald Ericsson överlämnade under en period 82/83 kundansvaret för ABV till Jan Ohlsson. Förbindelserna var dock så starka till Ronald Ericsson, varför kundansvaret i samband med omorganisationen 1984 av sektor entreprenadutrustningar återgick till Ronald Ericsson. Vid omorganisationen 1984 utnämndes Jan Ohlsson till marknadschef för ROT-marknaden.

Lars Sellman

Försäljningsingenjör under Leif Hagström. Stationerad i Göteborg. Ansvarade bl a för förbindelserna med ABV Göteborg. Lars Sellman var inte direkt inblandad i Agoyan-projektet men utgjorde en viktig förbindelse med inköpspersonal och användare av Atlas Copcos utrustning lokalt inom Göteborgs-området.

Margaretha Pettersson

Innesäljare på sektor underjord. Margaretha representerade en av de personer som tillsammans med Ronald Ericsson och Larsgösta Almgren kom att arbeta med Home Service-avdelningen i Göteborg och den löpande eftermarknadsservicen till Agoyanprojektet. Ansvarade för reservdelar och kompletteringsköp.

Erik Bylin

Leveranschef för sektor
Entreprenadutrustningar inom ACSF.
Leveranserna av utrustningarna till Agoyan
utgjorde en av de kritiska faktorerna i
åtagandena gentemot ABV. Redan innan
slutförhandlingen i Göteborg var klar hade
Ronald Ericsson och Eric Bylin utarbetat en
leveransplan.

Lasse Levin

Lasse Levin utsågs till Atlas Copco:s
instruktör i Agoyanprojektet för perioden
augusti-december 1982. På grund av att
Torbjörn Lindberg, Atlas Copco:s serviceman i
Agoyan, insjuknade i gula febern kom Lasse
Levin att överta även arbetet som serviceman.
Lasse Levin tillbringade lång tid i Ecuador
och Agoyan-projektet.

Torbjörn Lindberg

Utsågs till Atlas Copco:s serviceman i
Agoyanprojektet. Under sin vistelse i Ecuador
insjuknade han i gula febern. Lasse Levin
övertog även Torbjörn Lindbergs
arbetsuppgifter som serviceman.

Atlas Copco AB

Även inom Atlas Copcos moderbolag kom flera personer att spela en
viktig roll i utvecklingen av relationerna till ABV.

Göran Orwell *

Utgjorde i egenskap av "ambassadör" för Atlas
Copco en av huvudpersonerna i initialskedet av
Agoyan-projektet. Göran Orwell var knuten till
Atlas Copco som "internationell ambassadör" i
USA. Han hade tidigare varit chef för bl a
Stråssa-gruvan.

Göran Orwells arbetsuppgifter bestod av
informations- och kontaktarbete på hög nivå
över hela världen. I initialskedet av Agoyan-
projektet representerade Göran Orwell en av de
första kontakterna. Information om projektet
fick Göran Orwell genom personliga
förbindelser med Odd Hansen.

I samband med att nya anbud aktualiserades i
Agoyan-projektet utsågs Göran Orwell till
koordinator inom Atlas Copco. När ABV/Höyer
ernållit anbudet för Agoyan-projektet och
kontakter knutits mellan ABV och ACSF övergick
koordineringsansvaret till Atlas Copco SF och
entreprenadsektorn.

Tom Wachtmeister

Utsågs 1974 till koncernchef för Atlas Copco. Under upphandlingen till Agoyan-projektet skedde vissa kontakter mellan Tom Wachtmeister och Sune Brasar. Dessa kontakter hade, enligt flera personers uppfattning, en direkt inverkan på affärens utveckling och uppgörelse.

Erik Forsberg

Finanschef på Atlas Copco.. Kontaktades av Jan-Erik Daniels och Larsgösta Almgren under våren 1982 i syfte att diskutera olika finansieringsmöjligheter i samband med Agoyan-projektet. Kontakterna ledde bl a till att Airpowers belgiska bank kontaktades och utverkade ett fördelaktigt finansieringsalternativ. Den finansiella lösningen kom att ingå i affärsuppgörelsen vid upphandlingen till Agoyan-projektet.

Atlas Copco MCT AB

MCT utgjorde den dominerande leverantören av utrustning i Agoyan-affären. Även inom MCT figurerar flera viktiga personer:

Sven-Erik Bergman

Chef för projektavdelningen inom MCT. Projektavdelningen hade till uppgift att identifiera stora internationella projekt, där MCT:s utrustning passade in. Med hjälp av information från beställaren och information från säljbolagen runt om i världen upprättades en projektplan över ett aktuellt projekt. Projektplanen innehöll en noll-bas-specifiering och förslag till utrustning baserad på MCT-utrustning. Projektplanen distribuerades till berörda bolag. I projektavdelningens uppgift låg att bevaka utvecklingen av olika projekt och att sprida information löpande till säljbolagen. Ca 400 projekt världen över bevakades kontinuerligt.

Berne Rundqvist **

Ansvarig för marknadsbevakningen på MCT:s projektavdelning. Han var en av de personer som tidigt kom i kontakt med Agoyan-projektet. Information om Agoyan-projektet nådde projektavdelningen 1979 från Exportrådet i Sverige. Berne Rundqvists uppgift var att kontinuerligt söka, utvärdera och sprida information om utvecklingen i olika projekt till berörda säljbolag.

Jan Hoido

Vd för Atlas Copco MCT fram till 1982. Agoyan-projektet var av strategisk betydelse för MCT. Ledningsgruppen inom MCT gav under slutförhandlingarna kring Agoyan-projektet ytterligare förhandlingsutrymme till ACSF. Kontakterna mellan MCT och ACSF skedde via Jan-Erik Daniels och Gunnar Widegren.

Tord Berggren **

Marknadschef på MCT under upphandlingen till Agoyan-projektet. En av de personer på MCT som löpande följde utvecklingen i slutförhandlingen med ABV/Höyer. Utsågs 1982/83 till vd för Atlas Copco A/S i Norge efter Arne Forsell.

Gösta Fernström

Ingick i MCT:s ledningsgrupp. Följde löpande utvecklingen av slutförhandlingen.

Atlas Copco A/S i NorgeGunnar Pedersen ***

Divisionschef på Atlas Copco A/S i Norge. Gunnar Pedersen anställdes 1968 som produktingenjör på kompressorsidan. Han utsågs senare till marknadschef för kompressorer.

I samband med Atlas Copco NF:s divisionalisering 1982 utsågs Gunnar Pedersen till divisionschef för MCT-sortimentet. Gunnar Pedersen hade kundansvaret för Höyer-Ellefsen. Förbindelserna med Höyer-Ellefsen var mycket goda, framförallt med Stole Hansen. Deltog, till bl a Stole Hansens uttalade besvikelse, inte i slutförhandlingen kring Agoyan-upphandlingen.

Arne Forsell

Arne Forsell tillträdde befattningen som VD för Atlas Copco A/S i Norge 1980. Han hade tidigare befattningen som VD för Atlas Copco i Portugal.

Arne Forsell genomförde under 1981 en omorganisation i det norska bolaget enligt samma mönster som i ACSF 1979. I Norge införde man dock två divisioner istället för flera sektorer.

Arne Forsell utsågs 1982/83 till verkställande direktör för Atlas Copco MCT. VD-posten i Atlas Copco Norge övertogs av Tord Berggren, dåvarande marknadschef på MCT.

Steinar Andreasson

Försäljare på Atlas Copco i Norge. Han hade sedan många år personliga förbindelser med Odd Hansen. Andreasson nämndes som den person som Odd Hansen ansåg skulle ansvara för kontakterna mellan Atlas Copco och konsortiet ABV/Höyer-Ellefsen.

Atlas Copco Ecuatoriana

Under 1981 bildades Atlas Copco Ecuatoriana.

Hans Brodbeck

Hans Brodbeck utsågs vid bolagets bildande till verkställande direktör. Hans Brodbeck hade tidigare befattningen som marknadschef på Atlas Copco i Mexico. I början av upphandlingen till Agoyan-projektet utgjorde bolaget ett starkt argument till varför man skulle välja Atlas Copco som leverantör. Enligt representanter för ABV/Höyer ansågs bolaget dock vara för litet för att kunna bidra med tillräckliga resurser för att få stå som ensam leverantör.

Hans Brodbeck var för upphandlingen en viktig resurs vad gäller direktinformation från Ecuador. Även om bolaget inte officiellt deltog i upphandlingen täcktes bolagets kostnader genom "bidrag" från ACSF.

Agoyan-projektet innebar en naturlig tillväxt för Atlas Copco Ecuatoriana. En stor del av reservdels- och kompletteringsförsäljningen gick dock genom ACSF medan service och borrhåll gav bolaget en viss merförsäljning.

Höyer - Ellefsen A/SStole Hansen **

Inköpsansvaret på Höyer-Ellefsen A/S i Norge hade Stole Hansen. I ansvaret låg även inköp av stapel- och bulkvaror. Stole Hansen hade varit anställd på Höyer-Ellefsen sedan mitten av 1970-talet. Höyer hade sedan 1950-talet haft mycket stabila förbindelser med Atlas Copco NF, där Höyer under många år representerade den största kunden.

Företaget hade lång erfarenhet av tekniskt avancerade bergborrnings- och tunnelprojekt. Denna typ av projekt var utrustningsintensiv. Lång erfarenhet hade utvecklats genom systematisk utvärdering av Atlas Copcos utrustningar. Stole Hansen hade starka personliga förbindelser med Gunnar Pedersen på Atlas Copco A/S.

Stole Hansen kom att spela en aktiv roll under slutförhandlingarna till Agoyan-projektet.

Jan Horgens

Tekniker inom Höyer-Ellefsen på maskin- och utrustningssidan för bergbörning och bergbrytning. Horgens hade motsvarande befattning som William Lundin respektive Carl Sjödin hade på ABV. Arbetade sedan lång tid tillbaka i nära samarbete med Stole Hansen vid upphandlingar. Horgens deltog i slutförhandlingen i Göteborg kring Agoyanprojektet.

Rolf Lian

Utsågs till produktionschef inom Agoyanprojektet.

Per Lundberg

Ekonomichef för Höyer-Ellefsen. Arbetade i nära samarbete med Stole Hansen.

Everisson

Utsågs till chef för anläggningssidan. Möjligen inköpsdirektör för Höyer. Stole Hansens närmaste chef.

Per-Christian
Edvarsen

Chefsförhandlare och projektutvecklare. Tro-
ligen Odd Hansens närmaste chef i Norge under
slutet av 1970-talet.

Steiner Björnsson

Befattning okänd.

Bilaga 2 Källförteckning

Källförteckningen ger en översiktlig bild över den typ av sekundärmaterial som utnyttjats i det empiriska fallet. Av sekretesskäl har inte alla källor som brev, telex, PM och interna planer kunnat anges.

Atlas Copco

Böcker, trycksaker, tidskrifter:

Atlas Copco, 1973, De första hundra åren. Stockholm: Atlas Copco

Gårdlund, T., Janelid, I., Ramström, D., Lindblad, H., 1973, Atlas Copco 1873-1973. Historien om ett världsföretag i tryckluft. Stockholm: Atlas Copco.

Editorial Committee; Atlas Copco, 1982, Atlas Copco Manual, fourth edition, Stockholm: Atlas Copco.

Byström, C., Skoog, K., Harr, V., Brask, E., Landström, L., Åslund, P., Handbok i bergbörning. Teori och teknik. Atlas Copco-Sandvik i samarbete.

Evans, B., Frändberg, O., Kristensen, H., 1984, Internationellt anbuds- och entreprenadförfarande. Byggforskningsrådet, rapport R180: 1984.

Fédération Internationale des Ingénieurs-Conseils (FIDIC), 1977, Conditions of Contract (international) for works of civil Engineering Construction.

Ohlson, K., 1981, Från matrisorganisation till sektororganisation - ett resultat av "mismatch" mellan marknad, strategi och struktur, Uppsats vid Företagsekonomiska Institutionen vid Uppsala universitet.

Hollertz, J., 1956, Kortfattad handledning i försäljningsteknik och försäljningspsykologi, Stockholm: Atlas Copco AB.

Atlas Copco, 1971-1987, Årsredovisningar.

Atlas Copco, Tryckluft, tidskrift för Atlas Copco-gruppens intressenter. 1973-1984.

Atlas Copco, Contact, 1974.

Atlas Copco Nytt, årgång 1975-87.

Atlas Copco SF, Lufttrycket, årg 1973-1987.

Atlas Copco SF, 1980-1984, Funktions- och adressförteckning (inkl. Hamek AB).

Atlas Copco MCT, 1982, Atlas Copco Guide Book, Underground Equipment, 1982/83.

Atlas Copco SF, 1981, Lila maskinkatalogen för entreprenörer och byggare.

Atlas Copco MCT, The total Atlas Copco package for construction, 1983 (broschyr).

Atlas Copco SF, Introduktionspamflett 1980.

Atlas Copco, Atlas Copco Över hela världen, 1981 (broschyr).

Brev, PM, telex m m:

Atlas Copco, 1974, Intern PM angående ny organisation 1974-05-14.

Sveriges Exportråd, projektbevakning, Proyecto Hidroeléctrico Agoyán, 1979-05-15.

Atlas Copco, Supplementary information, Agoyan Hydro, documents bought, project proposal being prepared, 1980-03-18.

Atlas Copco, Project information, Agoyan Hydro, Ecuador. Tender closing date, general information project proposal, 1980-01-20.

Atlas Copco, 1980, Supplementary information, project Agoyan Hydro. 1980-05-30. List of equipment involved. Presented tender.

Atlas Copco, Supplementary information: Agoyan Ecuador, Bid result contract No 1 (previous report 80-05-30).

Atlas Copco, Supplementary information. Agoyan, Ecuador. Contract. No 1 and 6, 1980-09-30.

Atlas Copco, Supplementary information, Agoyan Hydro, Equipment presently being discussed, 1981-02-23. (Previous report 80-09-30).

Atlas Copco MCT AB, Project Department, 1980, Agoyan Hydro Electric Project, Ecuador, XUP 27/80.

Atlas Copco, Supplementary information, Agoyan Hydro, General information, Earlier contract withdrawn, 1981-06-12.

Atlas Copco, Supplementary information, Agoyan Hydro, New bids, New tender closing date, 1981-07-20.

Atlas Copco, Supplementary information, Agoyan Hydro, Low bidders, 1981-09-25.

Atlas Copco, Supplementary information, Agoyan Hydro, Contract, (Previous report 1981-09-25).

Atlas Copco MCT, Project Department, 1982, Agoyan Hydro Electric Project. Ecuador. Tillägg till förslag XUP 27/80.

Atlas Copco, Supplementary information, Agoyan Hydro, General, Contract expected to be signed with ABV/HE, March 1982, Equipment involved, 1982-02-12.

Atlas Copco, Supplementary information, Agoyan Hydro, Contract was signed April 2, 1982, with ABV/HE, 1982-05-04.

Atlas Copco: Brev 14 maj 1982. Project Agoyan Ecuador, ABV-Höyer-Eliefsen. Överenskommeise förhandlingar 13-14 maj 1982.

Artiklar:

Widegren, G., Sektorisering - en fruktbärande idé. Tryckluft nr 1, 1982.

Affärsvärlden 1982, nr 1-2, Gamla strategin håller än för Atlas - men räntebördan knäckfråga.

Affärsvärlden 1982, nr 1-2, PG mot nya höjder.

Svensk Export, 1982, nr 7, Konkurrensshotet utlöste storsatsning.

Dagens Industri, 1983, 15 nov, Liten ljusning för Atlas Copco.

Veckans Affärer nr 42, 1983, Ingen ljusning för Atlas Copco.

Veckans Affärer, 1984, nr 10, Storstädat Atlas Copco går mot vinst på 600 Mkr i år.

Veckans Affärer, nr 20, 1984, Äntligen ljusning för Atlas. Årsvinst 500-600 Mkr.

Affärsvärlden, 1986, nr 19, Atlas Copco - efter problemåren. Spännande vägval att lyfta vinsten till nya höjder.

Affärsvärlden, 1987, nr 21, Atlas Copco: Står fast vid prognos.

Veckans Affärer, nr 3, 1987, Mycket kvar att göra inom Atlas Copco.

ABVBöcker, trycksaker, tidskrifter:

Byggnadsaktiebolaget Balken, 1971-78, Årsredovisningar.

Armerad Betong Vägförbättringar, 1979-1987, Årsredovisningar.

ABV, 1986-87, ABV Review (årlig tidskrift, engelsk version av ABV Bygger)

ABV 1977-79, Våra vägar och byggen (årlig tidskrift sedan 1975).

ABV, 1980-1984/85, ABV Bygger (årlig tidskrift).

ABV Bladet 1974-1987, valda nummer.

Svenska Byggnadsentreprenörföreningen, 1980/81, Matrikel.

ABV, 1982, ABV-HE i Ecuador. Information till personalen. Broschyr.

Proyecto Hidroelectrico AGOYAN, ECUADOR. Projektbroschyr på spanska för personal.

ABV. MAC-pärmen 1983.

ABV, 1980, Ett inköp betyder så mycket (broschyr).

ABV, 1985, You name it we build it (broschyr).

ABV, 1984, Inköpsfunktionen (broschyr).

Artiklar:

Veckans Affärer, 11 april, 1983, ABV: Bättre resultat och nyemission 1:5.

Veckans Affärer, 1984, nr 16, ABV och Företagsfinans löser upp ägarbanden. Sex nya i styrelserna.

Dagens Industri, 3 dec 1984, ABV redo skriva kontrakt på hamnbyggen för 1.3 Mdr kr.

Veckans Affärer nr 36, 1984, Veckans gäst; Sune Brasar, VD i ABV, "Byggandet har inte nått botten".

Maite Ahlqvist, Så ser vi på inköp - bakom kulisserna på ABV. Purchasing Magazine, nr 2, 1985.

Svensk Export, juni 1985, I Colombias urskogslera skapar ABV modern namnanläggning. Kreativ finansiering och regeringsstöd gav miljardordern.

Dagens Industri, 1986, Aker vill köpa ut ABV från Astrup Höyer.

Dagens Industri nr 218, 17 dec. 1986, Byggjättarnas kamp.

Veckans Affärer nr 6, 1987, Storförlust i ABV:s utlandsrörelse.

Veckans Affärer nr 24, 1987, ABV drar ner i Colombia.

Veckans Affärer nr 12, 1987, Byggföretag: Surdegarna snart borta i ABV.

Svensk Export, 1987, Det blir allt kärvare för projektexporten.
"Nu finns det bara plats för A-laget".

Dagens Industri, 5 maj 1987, Hamnprojekt i Colombia, Åklagaren synar
ABV:s metoder.

Affärsvärlden nr 13, 1987, ABV. Friserade siffror.

Affärsvärlden nr 13, 1987, Den svenska infrastrukturen nedsliten,
utbyggnad kräver privat kapital.

Affärsvärlden nr 20, 1987, Brist på nytänkande när alla följer John,
splittrade byggbolag gapar över för mycket.

Affärsvärlden nr 35, 1987, Rykten om jätteordern driver kursen på
Skanska och ABV. Svenskar får bygga Saudi-arabiska berggrum?

Affärsvärlden nr 37, 1987, Efter storstädningen är affärsidén ännu
oklar och finanserna svaga. Utlandsprojekten förblir största
risken i ABV.

Dagens Industri nr 157, 1987, Solen skiner på ABV. Vilken start för
Sven-Åke Jonansson.

Bilaga 3 Kritiska händelser i Atlas Copco-ABV

3:1 KRITISKA HÄNDELSE I ATLAS COPCO RESPEKTIVE ABV 1873-1987

- 1873 Aktiebolaget Atlas grundades. Målsättningen var "att tillverka eller inköpa samt försälja all slags materiel för järnvägars byggande och trafikerande samt för sådana ändamål anlägga behövliga verkstäder".
- 1916 Aktiebolaget Armerad Betong bildades med inriktning på byggverksamhet med det då nya materialet betong.
- 1917 Aktiebolaget Atlas Diesel bildades.
- 1918 Aktiebolaget Vägförbättringar bildades med inriktning på utbyggnad och förbättring av Sveriges vägnät.
- 1925 Rekonstruktion av Atlas Diesel på grund av stora förluster. Framtida inriktning mot luftkompressorer, tryckluftsverktyg och tändkulemotorer.
- 1940 Walter Wehtje utsågs till verkställande direktör i Atlas Diesel. Det blev inledningen till en kraftig expansion utomlands.
- 1947 Ett samarbetsavtal träffades mellan Sandvik att Atlas Copco angående den internationella marknadsföringen av Sandviks hårdmetaliskär och borrhäklar (Coromant).
- 1948 Atlas Diesel utvecklade dieselmotortillverkningen.
- 1952 Atlas Diesel bildade ett svenskt försäljningsbolag, Trycklufts AB Atlas. Till verkställande direktör utsågs Erik Johnsson.
- 1955 Atlas Diesel ändrade sitt namn till Atlas Copco.
- 1956 Det belgiska kompressorföretaget Arpic förvärvades.
- 1960 Svenska Diamantborrnings AB förvärvades. Förvärvet innebar att Atlas Copco även förfogade över prospekteringen.
- 1968 Atlas Copco delades upp i tre produktbolag:
Atlas Copco MCT, gruv- och anläggningsteknik
Atlas Copco Airpower, kompressorsidan
Atlas Copco Tools, industriteknik
- 1971 Byggnadsaktiebolaget Balken bildades. Armerad Betong och Vägförbättringar ingick som två separata dotterbolag.
- 1973 Atlas Copco AB firade sitt 100-årsjubileum. Samtliga produktbolag visade god lönsamhet.

- 1974 Året utgjorde en vändpunkt för Atlas Copcos 30-åriga expansion. Företaget mötte en allt hårdare internationell konkurrens. Gunnar Widegren utsågs till verkställande direktör för Atlas Copco Svenska Försäljningen efter Göran Lundborg.
- 1975 Tom Wachtmeister utsågs till verkställande direktör för Atlas Copco efter Erik Johnsson.
- 1976 Styrelsen i Byggnadsaktiebolaget Balken beslutade att dotterbolagen Armerad Betong och Vägförbättringar skulle slå samman till ett företag, Armerad Betong Vägförbättringar, ABV.
- 1977 Till verkställande direktör för ABV utsågs Carl-Olof Ohlson. Atlas Copco Svenska Försäljningen visade för första gången i sin verksamhetshistoria en förlust.
- 1978 ABV fattade ett strategiskt beslut att söka tillväxt i internationella entreprenadprojekt.
- 1979 Vid årsskiftet genomförde Atlas Copco Svenska Försäljningen en omorganisation som innebar en sektorisering av verksamheten och där man frångick den geografiska regionindelningen. Under året övertog ABV rollen som koncern genom en sammanslagning av ABV och Balken. ABV redovisade i maj 1980 för första gången sin verksamhet som koncern. Carl-Olof Ohlson utsågs till koncernchef i ABV.
- 1981 Vid årskiftet tillträdde Sune Brasar som koncernchef för ABV efter Carl-Olof Ohlson som utsågs till arbetande styrelseordförande. ABV förvärvade 30 % i det norska entreprenadföretaget Höyer-Ellefsen.
- 1982 Under våren ernöll ABV och Höyer-Ellefsen i joint-venture det s k Agoyan-projektet - ett vattenkraftsprojekt i Ecuador. Inom ABV gav man distriktskontoren ytterligare resultatansvar. Distrikten ombildades till divisioner. Centrala maskinavdelningen ombildades till MAC-maskinavdelningen centralt.
- 1983 Leif Boll utsågs till verkställande direktör för Atlas Copco Svenska Försäljningen efter Gunnar Widegren.
- 1984 I slutet av året tecknade ABV ett kontrakt med Colombianska staten angående en namnanläggning vid Stilla Havet.
- 1985 Under året kritiserades ABV:s korsvisa ägande. Den s k "hajburen" upplöstes under året.
- 1986 ABV-ledningen fick på grund av motståndet till upplösandet av det korsvisa ägandet och uteblivna lönsamhetsförbättringar ställa sina platser till förfogande. Till ny koncernchef efter Sune Brasar utsågs Sven-Åke Johansson.

- 1987 Vid årskiftet upphörde det anrika Atlas Copco Svenska Försäljningen att existera som juridisk enhet. I stället bildade man med utgångspunkt från sektorerna, fyra separata försäljningsbolag på den svenska marknaden. Under året gjorde Nordstjernan (JCC) flera försök att förvärva ABV.
- 1988 Under året inleddes fusioneringen av ABV och JCC efter det att Nordstjernan förvärvat aktiemajoriteten i ABV.

3:2 KRITISKA HÄNDELSE I RELATIONEN ATLAS COPCO SF - ABV 1971-1984

1971

- * Utbytesrelationen Atlas Copco SF - ABV bestod av två kund- leverantörs relationer: Atlas Copco SF - Armerad Betong och Atlas Copco SF - Vägförbättringar.
- * Försäljning respektive inköp skedde på distrikt-regionnivå med skillnader i efterfrågesituation inom respektive geografiskt område.
- * Någon samordning av inköp eller utnyttjande av befintlig utrustning förekom varken inom Armerad Betong eller Vägförbättringar.
- * Någon samordning av försäljningsaktiviteterna mot dessa kunder förekom inte heller inom Atlas Copco SF.
- * Relationerna uppvisade olikheter men kan sammantaget benämnas goda med långvariga personliga förbindelser på användarnivå. Detta förhållande rådde fram till mitten av 1970-talet.

1974

- * Armerad Betong och Vägförbättringar inrättade, oberoende av varandra, centrala inköps- och förrådsfunktioner.
- * Bägge företagen träffade inköpsavtal med Atlas Copco SF. Armerad Betong träffade, med anledning av centralförrådets placering i Frövi, avtalet med Atlas Copco SF:s regionkontor i Örebro. Vägförbättringar träffade avtalet med regionkontoret i Stockholm eftersom centralförrådet var beläget i Upplands Väsby.
- * Utbytesvärdet mellan Atlas Copco SF och Armerad Betong respektive Vägförbättringar uppgick sammantaget till 8 - 10 milj kr per år. Av utbytesvärdet hanterades ca 90 % av respektive avtalsregion.
- * Avtalen förnyades årligen. Relationerna bedömdes av båda parter som mycket goda i mitten av 1970-talet.

1975

- * Utbytesvärdet inom Atlas Copco SF - Armerad Betong och Atlas Copco SF - Vägförbättringar minskade på grund av marknads- och strukturförändringar inom entreprenadbranschen.
- * Kostnaderna för löner och byggmaterial steg kraftigt. En ökad andel av entreprenadföretagens omsättning kunde hänföras till material, utrustningar och byggförnödenheter.

1976

- * Styrelsen i Balken beslutade om sammanslagningen av dotterbolagen Armerad Betong och Vägförbättringar till ett bolag, Armerad Betong Vägförbättringar, ABV.

1977

- * Under året skedde sammanslagningen till ABV.
- * Sammanslagningen innebar att de tidigare utbytesrelationerna blev avtafslösa. Inköp respektive försäljning återgick till distrikts-regionnivå.
- * För Atlas Copco SF:s vidkommande innebar det att kundansvaret för ABV vilade på ACSF:s regionkontor i Stockholm med Torbjörn Mandahl som chef.
- * Inom det nya ABV bildades en teknisk funktion centralt som även innefattade samordning av inköp.

- * Antalet och omfattningen i affärsepisoderna minskade.
- * Från Atlas Copco SF:s regionkontor i Stockholm gjorde man flera försök att närma sig det "nya" ABV. Dessa försök misslyckades.
- * Atlas Copco SF tappade under året affärer gentemot ABV till förmån för konkurrenterna.
- * Vissa personliga förbindelser inom utbytesrelationen försämrades.
- * Atlas Copco SF gick för första gången i sin verksamhetshistoria med förlust. Försäljningsnedgången gällde samtliga produkt/marknadsområden.
- * Inom ABV pågick en till vissa delar smärtsam förändring i samband med fusionsarbete.
- * I slutet av året bildades en central inköpsfunktion i ABV med Thage Grundström som chef. Två avdelningar bildades inom centrala inköp. Dels inköp av byggförnödenheter med Björn Wallin som chef. Dels centrala maskinavdelningen med Leif Pettersson som chef. Senare bildades ur byggförnödenhetssidan en inköpsavdelning Utland med Hans Beskow som chef.
- * ABV:s fusionering och nya organisation innebar en ökad självständighet för distrikten samtidigt som centrala funktioner utvecklades i syfte att uppnå ett effektivare resursutnyttjande för hela koncernen.

1978

- * I början av året gav centrala inköp på ABV ut en inköpsbroschyr, som distribuerades till dåvarande och presumtiva leverantörer.
- * Regionchefen i Stockholm, Torbjörn Mandahl, hade kundansvaret mot ABV. Flera försök gjordes via de etablerade förbindelserna att förbättra relationerna till det nya ABV.
- * Per Lewin, marknadschef på Atlas Copco SF och ansvarig för gruv- och anläggningssidan (MCT) utverkade under mitten av året resurser för att närma sig ABV.
- * Ronald Ericsson fick i egenskap av säljledare på Stockholms-regionen specialuppgiften att hitta nya vägar in mot ABV.
- * I slutet av året fick Ronald Ericsson, efter flera misslyckade försök att kartlägga ABV utifrån befintliga förbindelser, kontakt med Arne Lakell. Han bodde granne med Ronald Ericsson och arbetade under Leif Pettersson på centrala maskinavdelningen. Kontakten ledde inte till några affärer eller avtal med ABV under 1978.

1979

- * Vid årsskiftet genomfördes en omorganisation inom Atlas Copco SF. Nio resultatansvariga sektorer bildades. Jan-Erik Daniels utsågs till chef för sektor entreprenad (SE), Bill Sundberg utsågs till chef för sektor gruva (SG). Regionerna försvann och personalen kom, oberoende av geografisk placering, att tillhöra någon av sektorerna. Ronald Ericsson utsågs till försäljningschef på sektor SE.
- * Samtliga kunder till Atlas Copco SF fördelades till den sektor som hade störst affärsutbyte med kunden. Sektoriseringen innebar en specialisering av försäljningen. Riksrepresentörerna kom att tillhöra sektor SE, där Ronald behöll kundansvaret för ABV.
- * Under våren utvecklades kontakten med Arne Lakell till ett möte mellan Ronald Ericsson och Leif Pettersson. De första mötena hade karaktären av ömsesidigt informationsutbyte. Båda parter gavs möjlighet att klargöra sin vilja och tillgängliga resurser i form av organisation, produkter, kontakter. ABV i form av organisation, behov och krav. Kontakterna ledde till tanken på ett samarbetsavtal.

- * Ronald Ericsson gavs möjlighet att beskriva Atlas Copcos SF:s syn på ett framtida samarbete i ett möte, där Thage Grundström, Leif Pettersson, Åke Kjellgren och Håkan Evegård närvarade från ABV.
- * Tanken på ett samarbetsavtal mellan ABV och Atlas Copco SF framfördes under våren av Leif Pettersson under en s k inköpskonferens. Konferensen, som genomfördes två gånger om året, syftade till att samordna aktiviteterna mellan centrala inköp och de sex distriktsinköparna. Leif Pettersson gavs, med vissa restriktioner, förhandlingsutrymme att fortsätta diskussionen med Atlas Copco SF.
- * Den 15 maj utlystes upphandlingen till det s k Agoyan-projektet, ett vattenkraftsprojekt i Ecuador. Information om projektet nådde Atlas Copco MCTs projektavdelning via Exportrådets marknadsbevakning. Informationen vidareförmedlades till berörda säljbolag, samtidigt som en projektbeskrivning baserat på prekvalificeringshandlingarna planerades.
- * Vid samma tid erhöll Bill Sundberg på Atlas Copco SF motsvarande information via Göran Orwell, Atlas Copcos "ambassadör" i USA.
- * Informationen från MCT:s projektavdelning gick via Torbjörn Mandahl, som utnämnts till exportansvarig på Atlas Copco SF.
- * Ansvarig försäljare för entreprenadkundernas internationella projekt var Larsgösta Almgren under Bill Sundberg.
- * ABV erhöll information om projektet från flera håll, bl a via Atlas Copco. Göran Orwell skickade telex till bl a ABV och Skånska Cementgjuteriet. Ingen av dem verkade speciellt intresserad.
- * Ett avtal tecknades den 1 oktober mellan Atlas Copco SF och ABV. I avtalet ingick vissa incitament i form av en bonusstege. Bonusen var baserad på värdet av utbytet mellan parterna under 1979. Avtalet innefattade även Atlas Copco SF:s uthyrningsbolag Hamek.
- * Under sommaren inledde ABV diskussioner med Höyer-Ellefsen angående ett joint venture kring Agoyan-projektet. Höyer-Ellefsen hade den tekniska kompetensen, medan ABV hade de finansiella resurserna. ABVs distriktskontor i Göteborg var initiativtagare till samarbetet.
- * I slutet av året beställde ABV och Höyer-Ellefsen, under namnet AICEC-ELECNOR, prekvalificeringshandlingar till Agoyan-projektet.
- * I november bildade Atlas Copco ett dotterbolag i Ecuador. Till VD för bolaget utsågs Hans Brodebeck.
- * Under året aktualiserades "Toatchi", ett annat kraftverksprojekt i Ecuador. Det finns mycket som talade för att ABV-Höyer motiverade sitt anbud i Agoyan-projektet mot bakgrund av att man genom att finnas på plats i Ecuador skulle ha fördelar även i andra projekt.

1980

- * Vid årsskiftet lämnade Atlas Copco MCTs projektavdelning ytterligare information om projektet. Beställaren var Ministerio de Recursos naturales y Energeticos Instituto Ecuatoriano de Electrificacion. Projektets värde beräknades motsvara 700 milj SEK. "Tender closing day" hade bestämts till den 29 april 1980.
- * I slutet av januari hade Atlas Copco MCTs projektavdelning sammanställt en projektbeskrivning över Agoyan, XUP 27/80, som kunde beställas av berörda dotterbolag.
- * ABVs och Höyer-Ellefsens joint venture kring Agoyan-projektet föranledde även Atlas Copco SF att bilda en projektorganisation. Larsgösta Almgren på gruvsektorn utsågs tillsammans med Ronald Ericsson som ansvariga för kontakterna med ABV. Huvudansvarig var Jan-Erik Daniels på sektor entreprenad. I Atlas Copco Norge utsågs Gunnar Pedersen som ansvarig för kontakterna med Höyer-Ellefsen. Hans Brodebeck kontaktades i Ecuador. Någon samordning mellan dotterbolagen tycks inte ha skett vid denna tidpunkt.

- * Den 18 mars informerade Atlas Copco MCTs projektavdelning om vilka företag som köpt dokument (prekvalificeringshandlingar). Totalt var det 63 företag som köpt dokument.
- * Den 29 april var "tender closing day" för Agoyan-projektet. Anbudet skulle lämnas som "maincontractor" för fyra olika delar. ABV/Höyer-Ellefsen ansvarade själva för den första delen. Elecnor från Jugoslavien för den andra, och tredje delen, samt AISEC för den fjärde delen.
- * Den 30 maj distribuerade Atlas Copco MCTs projektavdelning en utrustningslista (nollbasförslag) över "main equipment XUP 27/80". Samtidigt lämnade man en bekräftelse på vilka företag som lämnat in anbud. Totalt var det 21 företag som lämnat in anbud.
- * Strax efter det att anbudstiden gått ut ändrades förutsättningarna. "Main contractors" tilläts inte längre. Det innebar att ABV/Höyer-Ellefsens anbud stod kvar för del 1, Civil works.
- * Den 30 juli informerade Atlas Copco MCTs projektavdelning berörda dotterbolag om "Bid result for construction No 1 - Civil works". Association Entracanales från Italien var "seedad" på första plats. Hawken Siddeley på andra plats och ett schweiziskt konsortium Losinger/Cogefar på tredje plats.
- * Den 30 september informerade Atlas Copco MCTs projektavdelning att Agoyan-projektet gått till Losinger/Cogefar.
- * I Sverige hade Atlas Copco SF följt utvecklingen i Agoyan-affären utan att nämnvärt engagera sig. Inga offerter hade lämnats.
- * Avtalet mellan Atlas Copco SF och ABV hade på grund av lågt utbyte mellan parterna inte slagit väl ut. På grund av för låga inköpsvolymer kom bonusen inte att lösas ut.
- * Kontakter mellan Leif Pettersson på ABV och Ronald Ericsson på Atlas Copco SF ledde till att ABV ställde krav på att hälften av den utoplivna "minsta" bonusen skulle utbetalas av Atlas Copco. Atlas Copco SF hänvisade till avtalet.
- * I oktober sade ABV upp avtalet.
- * Under oktober-december träffas parterna i syfte att diskutera ett nytt avtal.
- * Ett nytt avtal mellan ABV och Atlas tecknades i december. Avtalet gällde under 1981 med tre månaders uppsägningstid.
- * Under nösten inledde ABV förhandlingar angående förvärv av Höyer-Ellefsen.

1981

- * Vid årsskiftet inledde Atlas Copco i Norge en omorganisation under ledning av den nyligen tillträdde VD:n Arne Forsell. Omorganisationen hade tydliga tecken från erfarenheterna i det svenska försäljningsbolaget. Omorganisationen resulterade i två självständiga divisioner, där Gunnar Pedersen utsågs till divisionschef över gruv- och anläggningssidan.
- * Med stöd av avtalet gjorde Atlas Copco SF flera försök att anordna en speciell ABV-dag. Efter flera försök lämnades en stående inbjudan till ABV.
- * Efter bokslutsdagen genomförde ABV förvärvet av Höyer-Ellefsen. Ägardelningen var efter förvärvet: 70 % för industrigruppen ORKLA och 30 % för ABV. Höyer-Ellefsen var Norges tredje största entreprenadföretag med en årsomsättning på 670 miljoner.

- * Att sista ordet i Agoyan-affären inte var sagt, framgick av ett cirkulärmeddelande från Atlas Copco MCTs projektavdelning den 23 februari. Olika utrustningsalternativ diskuterades. Med vem framgick inte.
- * Den 12 juni meddelade MCT:s projektavdelning berörda säljbolag att Losinger/Cogefar diskvalificerats. En ny tid för "Tender closing day" var utsatt till mitten av september.
- * I ett "supplementary information" från MCT framgick att för "New tender closing date" ändrats till den 27 juli 1981. I samma information framgick också vilka som lämnat anbud och anbudsvärdet.
- * Den 25 september presenterade MCTs projektavdelning "lågbudet" i Agoyan-affären. Entracanales från Spanien var seedade som nummer ett, följt av Elecnor (tidigare med i joint med ABV/Höyer). På tredje plats återfanns ABV/Höyer-Ellefsen.
- * Göran Orwell utsågs pga sina kontakter med Odd Hansen, till samordnare inom Atlas Copco.
- * Under hösten planerades en kunddag med ABV. Mötet fick ställas in på grund av att för få kunde närvara. ABV ställde i stället en förfrågan om möjligheten av att dels studera fullbörningsaggregat i Zilliergrunde i Mayer-Hoffe i Schweiz, dels möjligheterna att genomföra en studieresa till USA för att studera Atlas Copcos fullbörningsteknik (JARVA). Båda studieresorna gick av stapeln under december.
- * I december gavs indikationer på att ABV/Höyer, om inget oförutsett inträffade, skulle komma att erhålla projektet. Informationen kom från MCTs projektavdelning och utlöste en ökad aktivitet inom både de svenska och norska försäljningsbolaget.
- * Vid årsskiftet genomförde ABV det andra steget i den omorganisation som inleddes i samband med fusionen. En inköpsfunktion fanns redan på de resultatansvariga distrikten. Förråden och maskinförvaltningen hade dock legat i den centrala inköpsorganisationen. Nu fördes förråds- och förvaltningspersonalen ut på distrikten (500 personer).
- * Ett "letter of intent" för Agoyan-kontraktet tecknades i december.
- * Sent i december kontaktades Atlas Copcos bolag i Ecuador för samordning av aktiviteterna inom Atlas Copcos säljbolag. Berörda säljbolag var Ecuador, Norge och Sverige säljbolag.
- * Under december planerade Atlas Copco ett tekniskt informations- och uppnadningsmöte med berörda tekniker och inköpare från ABV och Höyer-Ellefsen.
- * Projektavdelningen på MCT fick under december i uppgift att revidera projektbeskrivningen (XUP 80-20).

1982

- * Efter julhelgen reste Jan-Erik Daniels till Norge för att träffa Gunnar Pedersen. Syftet var att dra upp riktlinjer för hur den förväntade affären skulle hanteras.
- * I slutet av januari genomfördes ett teknik- och upphandlingsmöte på Atlas Copcos Exportcenter i Nacka. Ett tjugotal tekniker från ABV och lika många från Atlas Copco var med på mötet. Ingen personal från Höyer-Ellefsen var närvarande. Vid mötet presenterades den reviderade projektbeskrivningen.

- * I början av 1982 träffade enligt flera obekräftade källor Atlas Copcos VD Tom Wachtmeister ABVs VD Sune Brasar. Vissa riktlinjer gjordes upp för Agoyan-affären vilket ledde till förvecklingar i ett senare skede.
- * I slutet av februari ställde ABV en formell offertförfrågan till Atlas Copco SF.
- * Motsvarande offertförfrågan ställde Höyer-Ellefsen till Atlas Copco i Norge.
- * Den 12 februari meddelade MCTs projektavdelning att kontraktet för Agoyan-projektet förväntades vara klart i början av mars. Informationen innehöll också en lista över den utrustning som var aktuell.
- * Offertförfrågningarna från två håll föranledde diskussioner om vilket säljbolag som skulle lämna offerten.
- * Atlas Copco SF lämnade en första offert till ABV den 3 mars. Atlas Copco i Norge lämnade motsvarande offert till Höyer-Ellefsen. De svenska och norska offerterna låg 3-4 miljoner fel på en affär som omslöt ca 10-15 miljoner.
- * Att samma offerter lämnades av två bolag utlöste vissa samordningsproblem inom både Atlas Copco och mellan ABV och Höyer-Ellefsen. Inom ABV beslutade man att ABVs inköpsavdelning skulle ansvara för upphandlingen av utrustning i samråd med Höyers inköpsavdelning. På motsvarande sätt beslutade man att det svenska bolaget skulle genomföra affären för Atlas Copcos vidkommande. Atlas Copco i Norge och Ecuador skulle i efterhand kompenseras.
- * Den 2 april undertecknade Odd Hansen för konsortiets räkning avtalet med INECEL. Projektstart var utsatt till början av juni.
- * Först efter det att ett kontrakt undertecknats utsågs en definitiv projektorganisation. En tillfällig projektledning med representanter från intressenterna hade tidigare varit tillsatt. Till projektchef utsågs Jan-Erik Stånlstad (ABV). Till area manager utsågs Odd Hansen.
- * Den andra, reviderade, offerten lämnades till ABV den 15 april. Trots vissa eftergifter var offerten fortfarande för hög. Tekniskt överensstämde dock offerten med specifikationen. Denna gång lämnades offerten enbart av Atlas Copco SF.
- * Finansieringen hade i prisdiskussionerna stor betydelse. Kontakt togs därför med Erik Forsberg på Atlas Copcos moderbolag. En kontakt förmediades till Airpowers belgiska bank (ungefär hälften av offerten utgjordes av kompressorer). Viss exportfinansiering och krediter kunde lämnas på offererad utrustning.
- * Undernandskontakterna skedde mellan Atlas Copco SF och ABV. I april gav ABV baserat på tekniska specifikationer och grovt angivna kostnadsramar, klartecken för slutförhandling. Den utsattes till den 13 maj på ABV:s distriktskontor i Göteborg.
- * Vid slutförhandlingen representerades Atlas Copco SF av Larsgösta Almgren och Ronald Ericsson. Förhandlingarna sköts vid flera tillfällen upp. Förhandlingen fick en annan upptakt än vad representanterna för Atlas Copco hade förväntat sig. Støle Hansen, Höyer-Ellefsens representant dominerade i förhandlingen. Förhandlingarna ajournerades vid flera tillfällen. Ytterligare förhandlingsutrymme utverkades under kvällen.

- * På morgonen den 14 maj presenterades en ny offert. Efter vissa diskussioner accepterade Leif Pettersson offerten. Affären omslöt ca 10 miljoner med beräknade följdaffärer på motsvarande 5 miljoner. Initiativet i förhandlingen hade plötsligt återgått till ABV.
- * Affären bekräftades skriftligen på lördagen den 15 maj av Larsgösta Almgren och godkändes av Leif Pettersson.
- * Avtalet följde i tillämpliga delar 188:an, dvs "General Conditions for the Supply of Plant and Machinery for export" med vissa tillägg. I villkoren låg för viss utrustning att leverans skulle ske FOB Göteborg redan i början av juni.
I villkoren låg också att tillhandahålla en serviceman och en service-container. I villkoren fanns också en återköpsklausul samt att en instruktör skulle vara med under igångsättningsfasen.
- * En leveransplan hade utarbetats av Erik Byhlin på ACSF. Leveransplanerna utarbetades i nära samarbete med ABVs speditörsföretag i Göteborg. Leveranserna och genomförandet av affärssuppgörelsen kom ansvarsmässigt att övergå till Agoyan-projektets home service avdelning i Sverige.
- * I slutet av maj träffades Leif Pettersson och Stole Hansen för en uppsummering av upphandlingen kring Agoyan. Vid mötet diskuterades rollerna i framtida upphandlingar. På mindre än 3 månader hade utrustning för drygt 100 miljoner upphandlats.
- * I början av juni skedde de första leveranserna av Atlas Copco utrustning till Ecuador.
- * I mitten av augusti reste Lars Lewin, instruktör hos Atlas Copco, till Ecuador.
- * I augusti gav sig Ronald Ericsson, Bill Sundberg, Leif Pettersson och Håkan Evengård ut på en båtresa i Larsgösta Almgrens båt. Båtfärden avslutas med femkamp på Gröna Lund.
- * I mitten av september reste Larsgösta Almgren till Peru och Ecuador. I Peru pågick ett projekt med Skånska Cementgjuteriet som entreprenör. I Ecuador besökte Larsgösta Almgren Agoyan-projektet för att övervaka igångsättning av viss utrustning (garantiåtaganden) samt att följa upp och utveckla förbindelserna med projektledning och användarna (aldrig med vid upphandlingen).
- * Efter upphandlingen i maj-juni minskade centrala maskininköps roll i Agoyan-affären. Den s k "Purchasing-request"-avdelningen utgjorde Agoyan-projektets inköpsorganisation. Endast vid upphandling av maskiner och utrustning över ett visst värde kopplades maskinavdelningen in.
- * I mitten av oktober 1982 invigdes en av världens största entreprenadutställningar i Las Vegas. Atlas Copco utgjorde en av de största utställarna. Ett chartrat plan tog representanter från viktiga kunder till Las Vegas.
Ett uppsamlingsmöte mellan ABV, Atlas Copco samt Höyer-Ellefsen planerades i en hast. Med på resan var bl a från ABV Thage Grundström medan däremot Leif Pettersson inte kunde följa med. Från Atlas var Gunnar Widegren, Jan-Erik Daniels, Bill Sundberg och Larsgösta Almgren med. Från Atlas Copco i Norge närvarade Gunnar Pedersen. Med från Höyer var bl a Stole Hansen och Eversen. Det planerade mötet genomfördes inte, men informella kontakter under resan pekade på att relationerna mellan parterna bedömdes som goda.

- * Under hösten gjorde Leif Pettersson en uppföljning av upphandlingen till Agoyan. Av uppföljningen framgick det att 90 % av det totala upphandlingsvärdet 100 miljoner kr upphandlades under en månad. Atlas Copco svarade för 8 % av det totala upphandlingsvärdet.
- * Inga kontakter togs mellan ABV och Höyer eller mellan Atlas Copco SF och Atlas Copco NF under hösten.
- * Under året köpte Höyer-Ellefsen utrustning av Atlas Copco NF för ca 30 miljoner. I Sverige köpte ABV utrustning av Atlas Copco SF för ca 20 miljoner. ABV representerade därmed ACSFs näst största kund.
- * Under hösten ombildades centrala maskinavdelningen till MAC - maskinavdelningen centralt - med Leif Pettersson som chef. Avdelningen fick ett ökat förvaltnings- och samordningsansvar gentemot distriktskontoren.

1983

- * Vid årsskiftet utsågs Jan-Erik Daniels till marknadschef på MCT. Till ny sektorchef på sektor entreprenad utsågs Bill Sundberg. Anders Ljungholm tillträdde befattningen som tf sektorchef på sektor underjord.
- * Vid årsskiftet överlämnade Ronald Ericsson kundansvaret för ABV till Jan Onlson, försäljningsingenjör på sektor SE.
- * I mitten av januari anordnade ABV ett internationellt symposium, där bl a MAC återgav sina erfarenheter av upphandlingen till Agoyan och ett projekt i Libyen. Två kritiska projekt för ABVs internationalisering.
- * I februari togs vissa informella kontakter mellan Leif Pettersson och Stole Hansen kring framtida samordning av upphandlingar. Två olika strategier diskuterades. Dels en strategi där ABV och Höyer varannan gång skulle ha upphandlingsansvaret, dels en strategi där en specialisering skulle ske mellan ABV och Höyer. Något beslut fattades inte.
- * I mars ernöll Höyer-Ellefsen och ABV ett byggentreprenadprojekt i Norge (Statoil). Omslutning ca 175 miljoner.
- * I mars dök flera nya projekt upp, i Ecuador bl a kraftverksprojektet "Toatchi". Ett stort projekt som aktualiserats vid flera tillfällen. Ett annat kraftverksprojekt var Paute C.
- * Den 19 april reste Leif Pettersson till Göteborg för att informeras om en eventuell upphandling av utrustning till ett nytt projekt.
- * Den 3 maj bekräftade man för Larsgösta Almgren att ABV och Boliden WP-system lämnat offert på Paute C. Atlas Copco offererade en JARVA-utrustning för ca 6 miljoner.
- * Bakom dessa anbud låg Odd Hansen, som numera stod på ABVs lönelista. Höyer-Ellefsen var inte med i anbudslämningen.
- * I juni informerade ABV Atlas Copco att man inte fått projektet.
- * I augusti 1983 gjordes en repris på föregående års båtresa. Färden ställdes till Stockholms norra skärgård. Med från Atlas Copco var Larsgösta Almgren, Ronald Ericsson och Bill Sundberg. Med från ABV var Leif Pettersson, Åke Kjellgren och Håkan Evengård.
- * Ronald Ericsson på Atlas Copco SF ingick sedan en tid i ABVs korplag i hockey-bockey.

- * I oktober renodlades Atlas Copco SF:s svenska försäljningsorganisation. Torbjörn Mandahl, tidigare exportansvarig, utsågs till sektorchef för små kompressorer. Till exportchef med betoning på utlandsprojekt hos entreprenadkunder utsågs Larsgösta Almgren.
- * Under hösten ökade ABV ansträngningarna för att få flera projekt i Ecuador eller näraliggande länder. Area-managern Odd Hansen och Jan-Erik Ståhlstad var de som drev på.
- * Under hösten aktualiserades ett projekt i Colombia.
- * I december tecknades ett "letter of intent" för en hamnanläggning och anslutande bilväg i Colombia. Anledningen till att projektet fick ett snabbt avslut var att någon öppen budgivning inte skedde.
- * En uppföljning i december av Agoyan-projektet visade att projektet höll tidsramarna. Berg- och tunnelarbetet beräknades, trots ras, vara klart i början av januari 1984.
- * Det centrala avtalet mellan Atlas Copco SF och ABV föranledde inga revideringar under 1983. Agoyan-projektet hade medfört en betydande reservdelsförsäljning. Även komplettering av utrustning hade skett under året. Det omsättningsmässiga utbytet i relationen låg på en oförändrad nivå (20 miljoner). ABV utgjorde för andra året i följd ACSFs fjärde största kund.
- * ABV distrikten fick ett ökat resultatansvar och benämndes divisioner.
- * Under hösten gjorde ABV ytterligare en uppdelning av bearbetade marknader/länder mellan divisionerna. Uppdelningen skedde i syfte att samordna ABVs resurser.
ABVs utlandsengagemang svarade för drygt 30 % av den totala omsättningen. För Göteborgsdivisionen svarade utlandsjobben för mer än hälften av omsättningen.
- * Under hösten sammanställde maskinavdelningen centralt, MAC, en pärm som riktade sig till divisionerna, och till maskin- och utrustningsleverantörerna.
- * MAC delades upp i tre avdelningar. MAC Teknik med Carl Sjödén som chef, MAC Inköp med Leif Pettersson som chef och MAC Ekonomi med Åke Kjellgren som chef.
- * ABVs maskiner och utrustningar fördelades på sju divisionsserviceanläggningar med en ansvarig maskinchef för respektive anläggning. Anläggningarna fanns i Hisingsskär, Kil, Eslöv, Malmslätt, Upplands-Väsby, Umeå och Frövi.
- * De dagliga kontakterna mellan ABV och Atlas Copco SF överfördes succesivt under året från central nivå till divisionsnivå. Avtalet mellan ABV och Atlas Copco SF kvarstod.
- * Agoyan-affären bedömdes vara slutförd ett år senare, vid årsskiftet 84/85.

1984

- * I januari reste Larsgösta Almgren och Margareta Pettersson till Göteborg för att diskutera rutinerna för leveranserna till Ecuador.
- * Affärsutbytet minskade under året mellan parterna.

Bilaga 4 Internationellt anbudsförfarande och kontraktsbestämmelser (1)

Inom byggentreprenadbranschen förekommer en rad olika typer av entreprenadprojekt. Entreprenörens roll och åtagande gentemot beställaren varierar. I Sverige finns sedan länge etablerade bestämmelser som styr och reglerar upphandling och kontraktsbestämmelser (2).

Internationella entreprenadprojekt har för svenska företag fått en ökad betydelse under 1970- och 1980-talen. De internationella projekten har fått en allt större omfattning. Anbuds- och kontraktsförfarandena varierar, liksom etik och normer.

En internationell praxis och bestämmelser har under hand utvecklats för anbuds- och kontraktsförfarande.

De vanligast förekommande riktlinjerna och bestämmelserna för internationellt anbuds- och entreprenadförfarande är utgivna av Internationella Ingenjörsfederationen (FIDIC). Andra regelsystem och blandade mellanformer förekommer, men inte sällan utgår man från FIDIC:s

-
- (1) Denna bilaga baseras i väsentliga delar på Brinley Evans, Olle Frändberg och Hans Kristenssens rapport R180:1984, Internationellt anbuds- och entreprenadförfarande utgiven av Byggforskningsrådet 1984.
 - (2) I första hand Allmänna bestämmelser för byggnads-, Anläggnings- och Installationsentreprenader (AB 72), 1973 samt Allmänna Bestämmelser för leverans och montage av maskiner samt annan mekanisk och elektrisk utrustning inom och mellan Danmark, Finland, Norge och Sverige (NLM 80) 1980, (Sveriges Mekanförbund, Stockholm). Bestämmelserna styrs i Sverige av svensk rättspraxis.

som baseras på brittisk rättspraxis och syftar till en rättvis riskdelning mellan beställare och entreprenör.

Internationellt anbud- och entreprenadförfarande innefattar normalt tre faser: anbudsinfordran, anbudsgranskning och upprättande av kontrakt.

Anbudsinfordran

Internationellt förekommer tre olika typer av anbudsinfordran (1):

- 1) Öppen anbudsinfordran innebär att beställaren offentligt utannonserar sitt projekt och inbjuder alla som vill att lämna in anbud. Det är en vanlig form när man vänder sig till en inhemsk marknad och beställaren känner entreprenadföretagen eller lätt kan kontrollera anbudsgivarnas erfarenhet, kvalifikationer och resurser. I ett internationellt perspektiv, där många för beställaren okända entreprenörer kan förväntas lämna in anbud, föranleder ett öppet anbudsförfarande ofta resurs- och kostnadskrävande undersökningar för beställaren som dessutom ofta försenar projektets igångsättning.
- 2) Begränsad anbudsinfordran innebär att beställare vänder sig till företag som man känner och till vissa länders beskickningar som förväntas lämna inbjudan till aktuella entreprenadföretag. Den begränsade anbudsinfordran innebär att antalet anbudsgivare är begränsat och därmed hanterbart. Samtidigt som konkurrensen minskar från vissa mindre, för beställaren okända företag, till förmån för de mer kända företagen.

Både den öppna och den begränsade anbudsinfordran har minskat till förmån för prekvalificeringen.

(1) Ytterligare en form är det helt slutna anbudsförfarandet som i princip innebär att något anbud inte infordras utan beställaren väljer själv från vilken eller vilka han vill göra beställningen.

- 3) Prekvalificeringen innebär att beställaren inbjuder potentiella anbudsgivare att kvalificera sig genom att skicka in en standarddokumentation över dess organisation, finansiella status, resurser, erfarenhet och pågående arbetsvolym. På basis av denna information väljer beställaren, ofta tillsammans med den anlitade konsulten, ut ett antal entreprenörer som inbjuds att lämna in anbud.

Upphandlingen av Agoyan-projektet följde ett anbudsförfarande med prekvalificering. Det kan därför finnas anledning att beskriva de moment som är vanliga mellan beställare och entreprenör i prekvalificeringsprocessen. Beskrivningen avser inte Agoyan-projektet specifikt utan utgör exempel på de moment som är vanliga i internationellt anbuds- och entreprenadförfarande.

Prekvalificeringsprocessen

Prekvalificeringsprocessen innefattar ofta fyra steg:

- 1) Inbjudan till prekvalificering.
- 2) Utlämnande av prekvalificeringshandlingar.
- 3) Sammanställning av inlämnade uppgifter.
- 4) Urval av "korta" listan - de prekvalificerade.

Inbjudan till prekvalificering sker ofta i internationell fackpress. Särtryck av inbjudan distribueras ofta via ambassader. Ett viktigt syfte med prekvalificeringen är att snabbt kunna diskvalificera de olämpliga företagen. Ett allt vanligare sätt är t ex att ta betalt för prekvalificeringshandlingarna och/eller att ställa krav på en viss omsättning för att erhålla prekvalificeringshandlingarna.

Prekvalificeringshandlingarna innehåller information om projektets villkor i anbudsförfragan, ett frågeformulär och instruktioner. Frågeformuläret är ofta ett standardformulär från (FIDIC) där information begärs om organisation, årsredovisning, bankreferenser, personalresurser, ledande befattningshavare, maskinpark, geografisk erfarenhet, erfarenhet av liknande projekt, aktuell arbetsvolym och förväntad arbetsvolym.

Den tekniska informationen om projektet bör omfatta en utförlig beskrivning av projektet. Indikationer på standard, på material och utförande bör vara specificerade.

I övriga villkor bör framgå förskottsbetalningens storlek, betalningsvillkor och valutor, typ av osäkerhet, språk och lagar som gäller för kontraktet.

Inlämnade uppgifter analyseras och sammanställs. Syftet är i första hand att sortera bort de definitivt olämpliga. De som kvalificerat sig meddelas genom den s k prekvalificeringslistan. Alla anbudsgivare vet normalt vilka konkurrenterna är. Kritik riktas stundtals mot prekvalificeringsförfarandet, eftersom den tar relativt lång tid att genomföra. De flesta är dock överens om att den säkerställer en seriös, rättvis och jämförbar anbudsinlämning. Kostnaden för anbudsgivaren minimeras.

De som kvalificerat sig för inlämnande av anbud erhåller förfrågningsunderlag (Tender documents). Utformningen av förfrågningsunderlaget varierar beroende på:

1. Projekttyp och inriktning, stadium och omfattning.
2. Typ av kontraktsåtagande, t ex enbart uppförande, uppförande och underhåll, om drift ingår etc.
3. Betalningssätt, t ex fasta priser, à-priser på specificerade mängder eller à-priser baserade på à-prislista, löpande räkning etc.
4. Hur förändringar under projektets gång skall hanteras och värderas.

I förfrågningsunderlaget ingår normalt: ritningar (drawings); beskrivningar (specifications); mängdförteckning (bills of quantities); à-prislista (schedule of rates and prices); kontraktsbestämmelser (conditions of contract) samt formulär på den typ av avtal beställaren avser att utnyttja (performance bond).

I förekommande fall kan förfrågningsunderlaget kompletteras med undersökningar kring klimat, geoteknisk kartläggning, särskilda svårigheter på arbetsområdet (seiten).

De handlingar som ingår förutsätts normalt ingå i det framtida avtalet.

I syfte att binda anbudsgivarna under anbudsprocessen så ingår också i förfrågningsunderlaget ofta instruktioner och säkerhet för anbud (Tender Bond).

Ett förfrågningsunderlags tekniska beskrivningar (ritningar, beskrivningar och mängdförteckning) får av olika skäl ej vara överarbetade. Dels kommer kostnaderna för att sammanställa anbudet att få orimliga proportioner för anbudsgivarna i förhållande till risken - det är bara ett anbud som accepteras. Ett för detaljerat underlag gör att anbudsprocessen tar för lång tid. Dels vet man att ändringar kommer att ske efter projektets igångsättning, oavsett hur detaljerad beskrivningen är. Kostnaderna för ändringar blir då oproportionerligt stora.

Oftast tvingas beställaren begära kompletterande information för att få fram jämförbara anbud. En stor del av detta arbete innefattar tolkning och värdering av anbudsgivarnas reservationer. I granskningsfasen är det vanligt att anbudsgivaren i kontakterna med beställaren försöker köpslå eller pruta i syfte att skaffa sig en bättre utgångsposition i kommande förhandling.

Den slutliga utvärderingen av anbudsgranskningen sker ofta av beställarens anlitade konsult. Utvärderingen är en sammanvägning av tekniska, ekonomiska och affärsmässiga kriterier under villkor att de krav som specificerats är uppfyllda.

I konsultens utvärdering återfinns ofta inträffade händelser under anbudsgranskningen. Granskningen och utvärderingsrapporten syftar till att rangordna öppningen av förhandlingarna med anbudsgivarna.

Beställaren kan följa konsultens rekommendation men kan också välja att öppna förhandlingarna hur han själv vill. Förhandlingsordningen liksom upphandlingsetiken varierar. Politiska och personliga aspekter har ofta större betydelse än i Sverige.

Förhandlingarna som sker med utvalda låganbudsgivare dokumenteras i protokoll (Memorandum of Pre-award Negotiations). Dessa protokoll, som innefattar tolkningar, beslut, tänkt kontraktsinnehåll, ordningsfrågor och rutiner, tidsprogram, betalningsvillkor etc, utgör, om anbudet accepteras av båda parter, det viktigaste dokumentet i kontraktet.

Syftet med förfrågningsunderlaget är att beställaren skall kunna jämföra anbudena och att reservationer från anbudsgivarna inte får ändra utgångspunkten för anbudsinlämningen.

Anbudena skall, enligt de instruktioner som ingår, vara inlämnade före angiven anbudstids utgång (Tender closing date).

Anbudsgranskning

Oberoende av förfarandet vid anbudsinfordran kan anbudsöppningen ske på tre olika sätt:

- 1) Slutet i närvaro av beställaren/konsulten.
- 2) Begränsat, där anbudsgivarna är representerade.
- 3) Offentligt, där allmänheten äger tillträde.

Den begränsade anbudsöppningen är den vanligast förekommande.

Vid de anbudsöppningar som är gemensamma (1 och 3), läses den angivna anbudssumman upp (Tender Sum) från offertblanketten (Form of Tender) för auditoriet. Förfarandet ger ofta en missvisande bild, eftersom anbudssummorna av taktiska skäl sällan är "rena" utan innehåller förbehåll och reservationer. I syfte att säkerställa seriösa diskussioner med beställaren, anger anbudsgivaren ett lågt bud (low bid).

I diskussionerna med beställaren angående värderingen av gjorda reservationer när man genom anbudsöppningen erhållit information om hur stort förhandlingsutrymme är till konkurrenterna.

Efter anbudsöppningen vidtar anbudsgranskningen. Granskningen sker med avseende på att inlämnade anbud uppfyller alla formaliteter, en teknisk, ekonomisk och affärsmässig granskning.

Upprättande av kontrakt

För att ett bindande avtal mellan beställaren och entreprenören skall komma till stånd, krävs dels att det finns ett giltigt anbud, som beställaren klart och villkorslöst accepterat, dels att anbudsgivaren har underrättats om att hans anbud har accepterats.

Vid upprättande av ett kontrakt efter båda parter accept skall de kontraktsbestämmelser som redan i förfrågningsunderlaget specificerats, framgå (1).

Något standardverk för nusbyggnadsentreprenad finns inte internationellt.

(1) Vid internationella bygg- och anläggningsentreprenader förekommer fyra standardverk:

- 1) Conditions of Contract (international) for works of civil Engineering Constructions with Forms of Tender and Agreement, 3:e upplagan, mars 1977, FIDIC. Den s k Röda boken behandlar anläggningsentreprenader.
- 2) Conditions of Contract (international) for Electrical and Mechanical Works (including Erection on Site) with Forms of Tender and Agreement, 2:a upplagan, 1980, FIDIC. Den s k Gulä boken behandlar elektriska och mekaniska byggentreprenader.
- 3) General Conditions for the Supply and Erection of Plant and Machinery for Import and Export No 188 A, 1957, utarbetad under överinseende av FN:s Ekonomiska kommission för Europa, ECE 188 A. Den s k 188:an behandlar tillverkning och leverans av maskiner.
- 4) Draft General Conditions for Public Work Contracts, financed by the European Development Fund. Dessa bestämmelser är fortfarande preliminära och under utveckling.

Den "gula boken" har ingen motsvarighet i Sverige. "188:an" är ett till omfånget litet dokument, som enbart täcker tillverkning/leverans av maskinell utrustning. "188:an" åberopades som kontraktsbestämmelser i uppnandningen av Atlas Copcos utrustning till Agoyan-projektet.

Av de fyra standardverken är den "röda boken" den i särklass mest erkända och i internationella sammanhang utnyttjade bestämmelsen. Den svenska motsvarigheten är AB 72, som dock skiljer sig i väsentliga avseenden. Röda boken har utarbetats av FIDIC i nära samråd med The International European Construction Federation - FIEL. Den är godkänd av både konsulter (SKIF i Sverige) och entreprenörsföreningar i ett femtiotal länder (SBEF i Sverige). Röda boken är allmänt accepterade internationella långivare, försäkringsbolag, ministerier och beställare inom privat och offentlig sektor.

Syftet med röda boken är att utgöra en arbetsram inom vilken beställare kan ernålla ett preciserat entreprenadprojekt från en entreprenör inom rimlig tid och till rimlig kostnad. Röda boken reglerar riskfördelningen mellan parterna.

Även om Röda bokens bestämmelser ytterst reglerar kontraktet mellan beställaren och entreprenören regleras indirekt, även andra aktörers roll gentemot parterna, framförallt gentemot konsulter, men också mot banker, försäkringsbolag, underentreprenörer etc.

Avtal mellan konsult och beställare regleras ofta av "International Model Form of Agreement between Client and Consulting Engineer and International General Rules of Agreement for Design and Supervision of Constructions Works" IGRA 79 D&S.

Litteraturförteckning

- Alderson, W., Cox, R., 1948, Towards a theory of Marketing. The Journal of Marketing, vol. XIII, okt, s. 137-151.
- Alderson, W., 1957, Marketing Behavior and Executive Action.
- Alderson, W., 1965, Marketing Behavior - A functionalist theory of Marketing. Homewood, Ill.: R.D. Irwin Inc.
- Aldrich, H.E., 1979, Organizations and Environments. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Aldrich, H., Whetten, D.A., 1983, Organization-sets, action-sets and networks: making the most of simplicity. I Nystrom & Starbuck, Handbook of Organizational Design.
- Allen, R.Y., Spohn, R.F. & Wilson, I.H., 1984, Selling Dynamics. N.Y.: McGraw-Hill Inc.
- American Marketing Association, Committee on Definitions, 1960, Marketing Definitions. Chicago: American Marketing Association, s. 20.
- Ammer, D.S., 1974, Materials Management. Homewood, Ill.: R.D. Irwin Inc.
- Anderson, B.R., 1981, Professional Sales Management. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc.
- Aronor, I., Bjerke, B., 1977, Företagsekonomisk metodlära. Lund: Studentlitteratur.
- Arndt, J., 1978, How broad should the Marketing Concept be? Journal of Marketing, January.
- Arndt, J., 1985, On Making Marketing Science More Scientific: Role of Orientations, Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving. Journal of Marketing, vol., 49, s. 11-23.
- Astley, W.G., Van de Ven, A.H., 1983, Central Perspectives and Debates in Organization Theory. Administrative Science Quarterly, 28, s. 245-273.

- Bagozzi, R.P., 1974, Marketing as an Organized Behavioral System of Exchange, Journal of Marketing, Oct., s. 77-81.
- Bagozzi, R.P., 1975, Marketing as Exchange, Journal of Marketing, nr. 39, s. 32-39.
- Bagozzi, R.P., (ed), 1979, Sales Management: New Developments from Behavioral and Decision Model Research, Rapport nr. 79-107, Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute.
- Banville, G.R., Dornoff, R.J., 1973, Industrial Source Selection Behavior - an industry study. Industrial Marketing Management, nr. 2, s. 251-260.
- Baude, A., Paulsson, J., 1984, Ny försäljning. Stockholm: IHM Läromedel AB.
- Benndorf, H., 1987, Marknadsföringsplanering och samordning mellan företag i industriella system. Stockholm: EFI/MTC vid Handelshögskolan i Stockholm.
- Berger, L.P., Luckmann, T., 1966, The Social Construction of Reality. A treatise in the sociology of knowledge. Garden City, New York: Anchor Books Doubleday & Comp., Inc.
- von Bertalanffy, L., 1955, General System Theory, Main Currents in Modern Thought, vol. 11.
- Bonoma, T.V., Bagozzi, R., Zaltman, G., 1975, The Dyadic Paradigm with Specific Application Toward Industrial Marketing. Arbetspapper nr. 138, University of Pittsburgh.
- Bonoma, T.V., Zaltman, G., Johnston, W.J., 1977, Industrial Buying Behavior. Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute.
- Bonoma, T.V., Zaltman, G., 1977, Toward a Social Analysis of Consumer Behavior. I Zaltman, G., Wallendorf, M. (red.), Consumer Behavior. San Francisco: Wiley Hamilton.
- Bonoma, T.V., 1979, A general theory of interaction applied to Sales Management. I Bagozzi, R.P., Sales Management: New Developments from Behavioral and Decision Model Research, Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute.
- Brolin, Å., Josefsson, L., 1984, Säljledaren, Stockholm: Liber.
- Brunsson, N., (red.), 1982, Företagsekonomi - sanning eller moral? Om det normativa i företagsekonomisk idéutveckling. Lund: Studentlitteratur.
- Buckley, W., (ed), 1968, Modern Systems Research for the Behavioral Scientist. Aldine Publishing Company.
- Busch, P., Wilson, D.T., 1976, An Experimental Analysis of a Salesman's Expert and Referent Basis of Social Power in the Buyer-Seller Dyad. Journal of Marketing Research, nr. 13, Feb., s. 3-11.

- Cardozo, R.N., Cagley, J.W., 1971, Experimental Study of Industrial Buyer Behavior. Journal of Marketing Research, vol. VIII, Aug., s. 329-334.
- Chamberlin, E., 1933, The theory of monopolistic competition. Harvard University Press. Cambridge: Mass.
- Chandler, A.D. Jr, 1977, The visible Hand. The Managerial Revolution in American Business. Cambridge, Mass: The Belknap Press of Harvard Press.
- Charters, W.W., 1922, How to Sell at Retail. Boston: Houghton Mifflin Comp.
- Churchill, G.C. Jr, Ford, N.M. & Walker, O.C., 1983, Sales Force Management. Homewood, Ill.: R.D. Irwin Inc.
- Churchman, C.W., 1961, Prediction and Optimal Decisions. Englewood Cliffs.
- Cunningham, M.T., 1982, Barriers to Organizational Interaction. I Håkansson, H. (ed), International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach. Chichester: John Wiley & Sons.
- Cyert, R.M., Simon, H.A. & Trow, D.B., 1956, Observations of a Business Decision. Journal of Business, 29 okt.
- Cyert, R.M., March, J.G., 1963, A Behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Davis, H.L., Silk, A.J., 1972, Interaction and Influence Processes in Industrial Selling. Sloan Management Review, vol. 13, s. 56-76.
- Dawson, L.M., 1970, Toward a New Concept of Sales Management. Journal of Marketing, vol. 34, april, s. 33-38.
- Dholakia, N., Arndt, J., (ed.), 1985, Changing the course of Marketing: Alternative paradigms for widening Marketing theory. Greenwich, Con.: JAI Press Inc.
- Emerson, R.M., 1962, Power-Dependence Relations. American Sociological Review, 27, s. 31-41.
- England, W.B., Leenders, M.R., 1975, Purchasing and Materials Management. Homewood, Ill.: R.D. Irwin Inc.
- Evan, W., 1966, The Organization-set: Toward a Theory of Interorganizational Relations. I Thompson, J.D. (ed), Approaches to Organizational Design. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Evans, F.B., 1963, Selling as a dyadic relationship - A new approach. The American Behavioral Scientist, vol. 6, s. 76-79.

- Ford, D., 1982, The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets. I Håkansson, H. (ed), International Marketing and Purchasing of Industrial Goods. An Interaction Approach. Chichester: John Wiley & Sons.
- Freeman, J.H., 1982, Organizational Life Cycles and Natural Selection Processes. I Staw, B.M., Cummings, L.L. (eds.), 1982, Research in Organizational Behavior, vol. 4, s. 1-32. Greenwich, CT: JAI Press.
- Glaser, B.G., Strauss, A.L., 1967, The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research. London: Weidenfeld and Nicolson.
- Glete, J., 1987, Ägande och industriell omvandling. Stockholm: Studieförbundet Näringsliv och Samhälle.
- Goldman, H., 1979, Konsten att sälja. Stockholm: Askild & Kärekull AB.
- Graham, J., Cross-Cultural, Interpersonal Selling: A multilevel Analysis. I Bagozzi, R.P., 1979, Sales Management: New Developments from Behavioral and Decision Model Research. Rapport nr. 79-107. Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute.
- Guillet de Montnoux, P., 1973, Tre producenters köp om kundforskning för industriell marknadsföring. Stockholm: Kungliga Tekniska Högskolan.
- Guillet de Montnoux, P., 1975, Organizational mating and industrial marketing conservation - some reasons why industrial marketing managers resist marketing theory. Industrial Marketing Management, 4, nr. 1, s. 25-36.
- Hallén, L., 1979, Sverige på Europamarknaden. Lund: Studentlitteratur.
- Hammarkvist, K-O., 1973, Lansering och spridning av nya produkter på byggmarknaden. Stockholm: EFI.
- Hammarkvist, K-O., 1977, Köpprocessen för nya produkter på byggmarknaden. Stockholm: EFI.
- Hammarkvist, K-O., Håkansson, H., Mattsson, L-G., 1982, Marknadsföring för konkurrenskraft. Malmö: LiberFörlag.
- Hannan, M.T., Freeman, J., 1977, The population Ecology of Organizations. American Journal of Sociology, 82, s. 929-964.
- Heede, S., 1968, Likviditetens Inflydelse på Valget af Handlingsparametre, Markedsøkonomi.
- Hillier, T.J., 1972, Decision Making in the industrial Buying Process. Unpublished doctoral dissertation. University of Bradford, England.

- Hinings, C.R., Hickson, D.J., Pennings, J.M. and Schneck, R.E., 1974, Structural conditions of intraorganizational Power. Administrative Science Quarterly, 19:22-44.
- Hollander, E.P., Willis, R.H., 1967, Some current issues in the psychology of conformity and nonconformity. Psychological Bulletin 68, s. 62-76.
- Holmberg, E., 1987, Konsten att sälja och förhandla. Västra Frölunda: Management Education AB.
- Howard, J.A., 1963, Marketing Management, Analysis and Planning. Homewood, Ill.: R.D. Irwin Inc.
- Howard, J.A., Sheth, J.N., A Theory of Buyer behavior. I Moyer, R. (red.), 1967, Changing Marketing Systems: Proceedings of the 1967 Winter Conference of the American Marketing Association, AMA.
- Hudson, C.L., 1971, Buying-Selling: Greater Integration in the seventies. Industrial Marketing Management, nr. 1, s. 59-79.
- Hunt, S.D., Pappas, J.L., 1972, A Crucial Test for the Howard-Sheth Model of Buyer Behavior. Journal of Marketing Research, Aug., s. 346-348.
- Håkansson, H., Wootz, B., 1975, Supplier Selection in an International Environment - An experimental study. Journal of Marketing Research, vol. XII, Feb., s. 46-51.
- Håkansson, H., Östberg, C., 1975, Industrial Marketing: An Organizational Problem? Industrial Marketing Management, nr. 4, s. 113-123.
- Håkansson, H., Snenota, I., 1976, Marknadsplanering. Ett sätt att skapa nya problem? Lund: Studentlitteratur.
- Håkansson, H., Jonanson, J., Wootz, B., 1976, Influence Tactics in Buyer-Seller Processes. Industrial Marketing Management, vol. 5, nr. 6, s. 319-332.
- Håkansson, H., Wootz, B., 1979, A Framework of Industrial Buying and Selling. Industrial Marketing Management, nr. 8, s. 28-39.
- Håkansson, H., Melin, L. (red.), 1978, Inköp. Stockholm: P A Norstedt & Söner Förlag.
- Håkansson, H. (ed.), 1982, International and Purchasing of Industrial Goods. An Interaction Approach. Chichester: John Wiley & Sons.
- Hägg, I., Johanson, J. (red), 1982, Företag i nätverk. Stockholm: SNS, Studieförbundet Näringsliv och Samhälle.

- Hägg, I., 1982, Validering och generalisering - problem i företags-ekonomisk Forskning. I Brunsson, N. (red), Företagsekonomi - sanning eller moral? Om det normativa i företagsekonomisk idéutveckling. Lund: Studentlitteratur.
- James, W., 1908, Psychology. New York: Hamy Holt & Comp.
- Jonnsen, L., Storm, O., 1984, Att avlöna säljare. Lund: Studentlitteratur.
- Johnson, S., Wilson, L., 1984, En-minuts-säljaren. Stockholm: SvD Förlags AB.
- Katz, D., Kann, R., 1966, The Social Psychology of Organizations. John Wiley & Sons Inc.
- Kinder, J. Jr, Kinder, G.D. & Staubach, R., 1981, Winning Strategies in Selling. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc.
- Kjaer-Hansen, M., 1945, Afsaetningsøkonomi. Köpenhamn.
- Kjaer-Hansen, M., 1965, Salgets Driftsøkonomi. Köpenhamn.
- Kotler, P., 1980, Marketing Management. Analysis, Planning and Control. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc.
- Lambert, C., 1981, Field Selling Skills. N.Y.: John Wiley & Sons Inc.
- Lazarfeld, P.F., 1968, Evidence and Inference in Social Research. I Brodbeck, M. (red), 1968, Readings in the Philosophy of the social sciences. New York.
- Lenmann, D.R., O'Shaughnessy, J., 1974, Difference in Attribute Importance for Different Industrial Products. Journal of Marketing, vol. 38, s. 36-42.
- Liljegren, G., 1982, Personliga relationer i marknadsföringen. Arbetspapper. Stockholm: Marknadstekniskt Centrum.
- Liljegren, G., 1984, Säljarens roll som informationsförmedlare. I Jöever, M. (red.), Informationens möjligheter. Malmö: LiberFörlag.
- Lindholm, S., 1979, Vetenskap, verklighet och paradig. Stockholm: Almqvist & Wicksell Förlag.
- Lindholm, S., 1985, Kunskap - från fragment till helhetssyn. Stockholm: Liber Förlag.
- Lutz, R.J., Resek, R.W., 1972, More on Testing the Howard-Sheth Model of Buyer Behavior. Journal of Marketing Research, vol. IX, Aug., s. 344-345.
- March, J.G., Olsen, J.P., 1976, Ambiguity and Choice in Organizations. Bergen, Norge: Universitetsforlaget.

- Maruyama, M., 1963, The second Cybernetics: Deviation - Amplifying Mutual Causal Processes. American Scientist, s. 51.
- Massimino, S.T., 1981, The complete Book of Closing Sales. New York: AMACOM.
- Mathews, H.L., Wilson, D.T., Monoky, J.F. Jr, 1972, Bargaining Behavior in a Buyer-Seller Dyad. Journal of Marketing Research, vol. IX.
- Mattsson, L-G., 1969, Integration and Efficiency in Marketing Systems. Stockholm: EFI, The Economic Research Institute at the Stockholm School of Economics.
- Mattsson, L-G., 1973, System Selling as a Strategy on Industrial Markets. Industrial Marketing Management, 3.
- Mattsson, L-G., 1975a, System Interdependencies - A key concept in Industrial Marketing? Proceedings from the Second Research Seminar in Marketing at Senanque Fondation National pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises.
- Mattsson, L-G., 1975b, Systemförsäljning, MTCs skriftserie nr 1. Stockholm: MTC/LiberFörlag.
- Mattsson, L-G., Björkroth, G., Varför byter man leverantör - och varför inte? I Håkansson, H., Melin, L. (red.), 1978, Inköp. Stockholm: P A Norstedt & Söner Förlag.
- Mattsson, L-G., 1983, An application of a network approach to marketing - Defending and changing market positions. Arbetspapper publicerat vid: Workshop on Alternative Paradigms in Marketing University of Rhode Island, May 13-14, Stockholm School of Economics.
- Mattsson, L-G., 1985, An application of a network approach to marketing - Defending and changing market positions. I Dholakia, N., Arndt, J., (ed), Changing the course of Marketing: Alternative paradigms for Widening Marketing Theory, Greenwich, con.: JAI PRESS Inc.
- Mattsson, L-G., 1987, On the conceptual "Building Blocks" of a network theory. Arbetspapper, mars 1987, Handelshögskolan i Stockholm.
- McCarthy, E.J., 1960, Basic Marketing: A Managerial Approach. Homewood Ill.: R.D. Irwin Inc.
- Melin, L., 1977a, Olika strategier, olika organisationsformer och olika värdesystem. Linköping: Ekonomiska institutionen, Universitetet i Linköping.
- Melin, L., 1977b, Strategisk inköpsverksamhet - organisation och interaktion. Linköping: Ekonomiska institutionen, Universitetet i Linköping.
- Merton, R.K., 1957, Social Theory and Social Structure, 2nd edition. The Free Press.

- Mickwitz, G., 1959, Marketing and Competition, The various forms of competition at the successive stages of production and distribution. Helsingfors.
- Miller, R.B., Heiman, S.E. & Tuleja, T., 1985, Strategic Selling. Berkeley, Cal.: Miller Heiman & Ass., Inc.
- Mintzberg, H., 1979, The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc.
- Mintzberg, H., 1983, Power In and Around Organizations. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc.
- Mouton, J.S., Blake, R.R., 1972, Sälj-grid. Stockholm: J. Beckmans Bokförlag AB.
- Normann, R., 1975, Skapande företagsledning. Stockholm: Bonniers, Aldus.
- Normann, R., 1976, På spaning efter en metodologi. Stockholm: SIAR Dokumentation.
- Olofsson, C., 1979, Företagets exploatering av sina marknadsrelationer. Forskningsrapport nr 91. Linköping: Ekonomiska institutionen, Universitetet i Linköping.
- O'Shaughnessy, J., 1971/72, Selling as an interpersonal influence process. Journal of Retailing, vol. 47, s. 32-51.
- Ozanne, U.B., Churchill, G.A., 1968, Adoption Research: Information Sources in the Industrial Purchase Decision. Proceedings, Fall Conference. Chicago: American Marketing Association.
- Ozanne, U.B., Churchill, G.A. Jr, 1971, Five Dimensions of the Industrial Adoption Process. Journal of Marketing Research, vol. VIII, Aug., s. 322-328.
- Perrow, C., 1970, Departemental Power and Perspectives in Industrial Firms. Ur: Zaid, M.N. (ed), Power in Organizations. Nashville, Tenn.: Vanderbilt University Press.
- Peterson, R., 1978, Personal Selling. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Pfeffer, J., Salancik, G.R., 1977, Organizational context and the characteristics and tenure of hospital administrators. Academy of Management Journal, 20:74-88.
- Pfeffer, J., Salancik, G.R., 1978, The External Control of Organizations. New York: Harper & Row Publishers.
- Pfeffer, J., 1982, Organizations and organization theory. Marshfield, Mass.: Pitman Publishing Inc.

- Pondy, L.R., 1978, The Other Hand Clapping: An Information-Processing Approach to Organizational Power. I Hammer, T.H., Bacharach, S.B. (eds.), Reward Systems and Power Distribution, s. 56-91. Ithaca, N.Y.: School of Industrial and Labor Relations, Cornell University.
- Rasmussen, A., 1955, Pristeori eller parameterteori - studier omkring virksomhedens afsaetning. Köpenhamn: Erhvervsøkonomisk Forlag.
- Rasmussen, A., 1972, Pristeori eller parameterteori - studier omkring virksomhedens afsaetning. Köpenhamn: Ny Nordisk Forlag. Arnold Busck.
- Richardson, G.B., 1972, The organization of Industry. The Economic Journal, sept., s. 883-896.
- Robinson, P., Faris, C. & Wind, Y., 1967, Industrial Buying and Creative Marketing. Boston: Allyn & Bacon.
- Rogers, E.M., 1962, Diffusion of Innovations. New York: The Free Press.
- Rogers, E.M., Kincaid, D.L., 1981, Communication Networks. Toward a New Paradigm for Research. New York: The Free Press.
- Scott, W.R., 1981, Organizations. Rational, Natural, and Open Systems. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc.
- Selin, G., 1979, Att Sälja. Malmö: Liber Läromedel.
- Selin, G., 1983, Sälj!. Malmö: Liber Läromedel.
- Shapiro, I.J., 1973, Marketing terms: Definitions, Explanations, and/or Aspects. New York: S.M.C. Publishing Co.
- Sheth, J.N., 1973, A model of Industrial Buying Behavior. Journal of Marketing, 37, s. 50-56.
- Sheth, J.N., 1977, Recent Developments in Organizational Buying Behavior. I Woodside, A.D., Sheth, J.N. & Bennett, P.D., Consumer and Industrial Buying Behavior. Amsterdam: Elsevier - North Holland Inc.
- Silfving, J., 1985, Målmedveten försäljning. Industri och tjänsteförsäljning i praktiken. Lund: Studentlitteratur.
- Silverman, D., 1970, The theory of organizations. London: Heinemann.
- Sjöstrand, S-E., 1973, Företagsorganisation: En taxonomisk ansats. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.
- Sjöstrand, S-E., 1978, Organisationsteorier. Lund: Studentlitteratur.

- Spekman, R.E., 1979, Organizational Boundary Behavior: A Conceptual Framework for Investigating the Industrial Salesperson. I Bagozzi, R.P., Sales Management: New Developments from Behavioral and Decision Model Research, rapport nr. 79-107. Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute.
- Spiro, R.L., Perreault, W.D. Jr, & Reynolds, F.D., 1977, The Personal Selling Process: A Critical Review and Model. Industrial Marketing Management, vol. 5, nr. 2, s. 351-354.
- Stanton, W.J., Buskirk, R.H., 1974, Management of the Sales Force. Homewood, Ill.: R.D. Irwin Inc.
- Still, R.R., Cundiff, E.W., Govoni, N.A.P., 1981, Sales Management. Decisions, Strategies and Cases. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc.
- Strong, E.K. Jr, 1938, Psychological Aspects of Business. New York: McGraw Hill.
- Stumm, D.A., 1981, Advanced Industrial Selling. New York: AMACOM.
- Sweeney, D.J., 1972, Marketing Management. Technology or social process? Journal of Marketing, 36, s. 3-10.
- Tipper, A. m.fl., 1915, Advertising: Its principle and practices. New York: Ronald Press Company.
- Toft, E., 1987, Säljaren. Borås: SvD Förlags AB.
- Törnebohm, H., 1982, Att forska över paradig. Göteborg: Institutionen för Vetenskapsteori, Rapport nr. 136, Göteborgs universitet.
- Valdelin, J., 1974, Produktutveckling och marknadsföring. Stockholm: EFI.
- Walker, O.C., Churchill, G.A. & Ford, N.M., 1975, Organizational Determinants of the Industrial Salesman's Role Conflict and Ambiguity. Journal of Marketing, nr. 39, Jan., s. 37-39.
- Webster, F.E. Jr, 1965, Modelling the Industrial Buying Process. Journal of Marketing Research, nr. 2, Nov., s. 370-376.
- Webster, F.E. Jr, Wind, Y., 1972a, A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. Journal of Marketing, vol. 36, April, s. 12-19.
- Webster, F.E. Jr, Wind, Y., 1972b, Organizational Buying Behavior. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc.
- Webster, F.E. Jr, 1979, Industrial Marketing Strategy, New York: John Wiley & Sons.
- Webster, F.E. Jr, 1983, Field Sales Management. USA: John Wiley & Sons Inc.

- Weick, K.E., 1969, *The Social Psychology of Organizing*. New York: Random House, 2nd edition (1979).
- van de Ven, A.H., Emmit, D.C., Koenig, R., 1975, *Frameworks for inter organizational analysis*. I Negandhi, A.R., *Inter-organizational Theory*. Kent, Ohio: Kent State University Press.
- Westing, J.H., Fine, I.V. & Zenz, G.J., 1976, *Purchasing Management, Materials in Motion*. New York: John Wiley.
- Williamson, O.E., 1973, Transaction Cost Economics: The governance of contractual relations. Journal of Law and Economics, Oct., s. 233-261.
- Williamson, O.E., 1975, *Market and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications*. A study in the Economics of Internal Organizations. New York: The Free Press.
- Williamson, O.E., 1980, *Organizational innovation. The transaction cost approach*. Discussion paper No. 83. University of Pennsylvania: Center for the Study of Organizational Innovation.
- Wilson, D.T., 1971, Industrial Buyers Decision-Making Styles. Journal of Marketing Research, vol. VIII, Nov., s. 433-436.
- Wind, Y., Webster, F.E. Jr, 1972a, On the study of Industrial Buying Behavior: Current Practices and Future Trends. *Industrial Marketing Management*, nr. 4, s. 411-416.
- Wind, Y., Webster, F.E., 1972b, Industrial Buying as Organizational Behavior: A guide line for Research Strategy. Journal of Purchasing, vol. 8, nr. 3, s. 5-16.
- Woodside, A.G., Sheth, N.J. & Bennett, P.D., 1977, *Consumer and Industrial Buying Behavior*. New York: Elsevier North-Holland Inc.
- Wotruba, T.R., Olsen, R., 1971, *Readings in Sales Management*. Concepts and view points. N.Y.: Holt, Rinehart and Winston Inc.
- Wärneryd, K-E., 1957, *Motiv och Beslut i Företagsledningens Marknads-politik*. Stockholm: Svenska Telegrambyrå/FFI Handelshögskolan i Stockholm.
- Young, J.R., Mondy, R.W., 1978, *Personal Selling: Function, Theory & Practice*. Hinsdale, Ill.: The Dryden Press.
- Zaitman, G., Bonoma, T.V., 1978, *Review of Marketing*. American Marketing Association.
- Ödman, P-J., 1979, *Tolkning, förståelse, vetande. Hermeneutik i teori och praktik*. Stockholm: Almqvist & Wiksell Förlag AB.

