LEDNING AV FUSIONSFÖRLOPP

En analys av bildandet
av Ericsson Information Systems AB

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

© EFI och författarna
ISBN 91-7258-255-3
UDK 658.16(485):681.3(485)
65.011.1
65.012.2

gotab Stockholm 1988 87240

Företal

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

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

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

Stockholm i april 1988

Lars Östman
Institutets chef

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

Förord

Vårt intresse för ledning av fusionsförlopp tog sig konkret uttryck i att vi under 1982 påbörjade en litteraturstudie av ämnesområdet. Under 1983 genomfördes en förstudie, vilken till stor del bildade grund för detta forskningsarbetes tillkomst.

Alltsedan forskningsarbetets start har ett samarbete mellan oss varit en nödvändig förutsättning för projektets uppläggning och genomförande. Detta har varit särskilt nödvändigt med hänsyn till forskningsinsatsens empiriska omfång. Arbetsfördelningen har således främst rört författandet av de mer empiriskt inriktade kapitlen, kapitel sex (fallbeskrivning av Datasaab AB) och kapitel sju (fallbeskrivning av Telefonaktiebolaget LM Ericsson). Således har Göran Dahlgren huvudsakligen fört pennan i kapitel sex men även i 2, 3.3, 3.4, 3.7, 4.5, 4.6.1, 4.6.2, 5.2 och 10 medan Per Witt gjort motsvarande insats i kapitel sju samt dessutom i 3.2, 3.5, 3.6, 4.6.3, 4.6.4, 5.4, 5.7, 9.1, 9.2 och bilagorna 8 - 11. Denna uppdelning är dock i sammanhanget mindre betydelsefull, eftersom rapporten har sitt fundament i en gemensamt förvärvad och formulerad teoretisk föreställningsram. Rapporten är i realiteten till alla väsentliga delar ett resultat av gemensamma beslut och ställningstaganden. Den är en produkt av ett aktivt och ömsesidigt inflytande på tänkande och skrivande.

Först och främst vill vi rikta ett tack till våra handledare, vilka bistått med vägledning och konstruktiv kritik under forskningsarbetets genomförande. Handledragruppen har bestått av professor Sven-Erik Sjöstrand som huvudhandledare samt professorerna Lars-Gunnar Mattsson och Karl-Erik Wärneryd.

Utan Telefonaktiebolaget LM Ericsson och dess lednings positiva inställning och stöd, hade inte denna studie varit genomförbar. I detta sammanhang vill vi särskilt tacka vice verkställande direktör Lars Ramquist och direktör Bo Landin. Vi vill också här tacka alla intervjupersoner som alla visat öppenhet, intresse och ställt sin pressade tid till förfogande.

Till kollegor på sektionen för Arbetslivs- och företagsledningsfrågor, tack för tips och synpunkter på vårt forskningsarbete. Speciellt tack till Dag, Ingalill och Mats för värdefulla synpunkter under projektets senare del.

Till Klartext i Karlstad och där Maj-Lis Groth samt Ingegerd Janson vill vi rikta ett stort tack. Genom Ert tålamod och förmåga att tyda vår handskrift har forskningsarbetet slutligen fått denna utskrift. I detta sammanhang vill vi också passa på att tacka jur.kand. Arne Skarby, som varit till stor hjälp med att språkgranska rapporten.

Till sist vill vi rikta ett tack till Bankforskningsinstitutet, vilket till stora delar finansierat forskningsprojektet.

Stockholm i mars 1988

Göran Dahlgren Per Witt

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	1
1.1	Problemområde	1
1.2	Praktisk och teoretisk relevans	1
1.3	Förstudie	5
1.4	Definitioner	7
1.4.1	Fusionsbegreppet	7
1.4.2	Kategorisering av horisontella fusionsformer	8
1.4.3	Kärngrupp	10
1.4.4	Ledningskultur	11
1.4.5	Effektivitet	11
1.5	Syfte och avgränsningar	13
1.5.1	Avgränsningar	14
1.6	Viktiga ställningsantaganden	15
1.6.1	Nivå och perspektiv	15
1.6.2	Verkligheten som subjektiva konstruktioner	16
1.6.3	Historiskt betraktelsesätt	17
1.6.4	Beskrivning av i studien använd modell	19
1.7 .	Avhandlingens disposition	22
2	FORSKNING OM FUSIONER	24
2.1	Inledning	24
2.2	Ekonomiska effekter av fusioner	25
2.3	Effekter av fusioner för företagsledningen	28
2.4	Effekter av fusioner på den industriella strukturen	29
2.5	Två sätt att förklara diskrepansen mellan förväntade och realiserade ekonomiska effekter av fusioner	30
2.6	Framväxt av ett kompletterande process-perspektiv	33
2.7	Svensk forskning om fusionsförlopp	34
2.8	Sammanfattning och positionering	40

		Sida
3	KÄRNGRUPPENS HANDLINGSUTRYMME	44
3.1	Inledning	44
3.2.	Kärngrupp	48
3.3	Kärngruppens kognitioner	50
3.4	Konflikter	52
3.5	Ägarnas villkor	54
3.6	Enhetens historia	57
3.7	Omvärldsberoende	59
3.8	Summering	61
4	LEDNINGSKULTUR	62
4.1	Inledning	62
4.2	Positionering av begreppet företagskultur	63
4.3	Kritik av forskningen om företagskultur	66
4.4	Positionering av begreppet ledningskultur	67
4.5	Styrande värderingar	71
4.6	Teorier om ledningsinstrument	73
4.6.1	Affärsidé	77
4.6.2	Strategi	79
4.6.3	Organisationsplan	84
4.6.4	Normering	86
5	METODBESKRIVNING	89
5.1	Inledning	89
5.2	Principer för fastställande av ledningskultur	89
5.2.1	Förteckning över kategorier och indikatorer	92
5.3	Fallstudie med historisk ansats	94
5.4	Beskrivning av organisationens historia	95
5.5	Val av studieobjekt	96
5.6	Val av datainsamlingsmetoder	98
5.6.1	Personliga intervjuer	98
5.6.2	Innehållsanalys av dokument	100
5.7	Val av användning av källor	101
5.7.1	Datainsamlingens omfattning	102
5.7.2	Access	103
5.7.3	Källkritik	103

		Sida
5.8	Genomförande	105
5.8.1	Huvudstudie	105
5.9	Databearbetning och prestation	106
6	FALLBESKRIVNING AV DATASAAB AB	108
6.1	Enhetens historia	110
6.1.1	Ursprung	110
6.1.2	Teknologi	110
6.1.3	Storlek	111
6.1.4	Milstolpar	114
6.1.4.1	Milstolpar inom Interaktiva Datasystem	113
6.1.4.2	Milstolpar inom Alfaskop	116
6.1.5	Kritiska händelser	117
6.1.5.1	Kritiska händelser inom interaktiva datasystem	117
6.1.5.2	Kritiska händelser inom Alfaskopverksamheten	119
6.2	Villkor som ägarna ställde på verksamheten	119
6.3	Omvärldsberoende	120
6.4	Kärngruppens erfarenheter	121
6.5	Affärsidé	125
6.6	Strategi	127
6.7	Organisationsplan	128
6.8	Normering	129
6.8.1	Sociala metoder	130
6.8.2	Administrativa metoder	134
6.9	Enhetens historia	137
6.9.1	Ursprung	137
6.9.2	Teknologi	139
6.9.3	Storlek	140
6.9.4	Milstolpar	141
6.9.5	Kritiska händelser	142
6.9.5.1	Skifte av divisionschefer	142
6 10.	Villkor som ägarna ställde på verksamheten	144
6.11	Omvärldsberoende	145
6.12	Kärngruppens erfarenheter	146
6.13	Affärsidé	149
6.14	Strategi	150
6.15	Organisationsplan	152
6.16	Normering	153

6.16.1	Sociala metoder	154
6.16.2	Administrativa metoder	156
6.17	Avtalen om bildandet av Datasaab AB	158
6.17.1	Huvud- och konsortialavtalens innehåll	159
6.18	Förväntningar på fusionen	160
6.19	Affärsidé och strategi	161
6.20	Organisationsplan	162
6.21	Konfliktkällor	165
6.21.1	Ledande aktörernas beskrivningar av typiska karaktäristika hos den andra divisionen	167
6.21.2	Konflikter beträffande affärsideér och strategier	169
6.21.3	Konflikter beträffande organisation	171
6.21.4	Konflikter beträffande normering	174
6.21.4.1	Sociala metoder	175
6.21.4.2	Administrativa metoder	175
6.22	Ekonomiska effekter av fusionen	177
6.23	Betydelsen av kompetens i fusionsförloppet	179
7.0	FALLBESKRIVNING TELEFONAKTIEBOLAGET L M ERICSSON	182
7.1	Enhetens Historia	182
7.1.1	Tekniska utvecklingen	185
7.1.2	Kritiska händelser/nyckelhändelser	185
7.1.2.1	Kreuger-kraschen 1932	185
7.1.2.2	Skiftet från AKE till AXE	187
7.1.2.3	Australienordern	191
7.1.2.4	Saudi-ordern	192
7.1.2.5	Ledarskapsskiftet Björn Lundvall - Björn Svedberg	193
7.1.2.6	Bytet av den visuella identiteten	193
7.1.3	Prioritering av händelserna	194
7.1.4	Sammanfattning av nyckel- och kritiska händelser inom Telefonaktiebolaget LM Ericsson 1977-82	195
7.1.5	Nyckeltal och förändring över tiden	195
7.1.5.1	Utvecklingen av antalet anställda	196
7.1.5.2	Utveckling av faktureringen på olika marknader 1956-1982	197
7.1.5.3	Utveckling av koncernens vinst 1956-1982	197
7.1.5.4	Utveckling av faktureringen per produktområde 1975-1982	198

		Sida
7.2	Villkor som ägarna ställde på LME	199
7.2.1	Dr Marcus Wallenberg	200
7.2.2	Björn Lundvall	202
7.2.3	Björn Svedberg	205
7.3	Omvärldsberoende	206
7.4	Kärngruppens erfarenheter	207
7.4.1	Fusionserfarenhet	209
7.5	Affärsidé	209
7.6	Strategi	209
7.7	Organisationsplan	210
7.7.1	Principer för samordning/integrering	213
7.7.1.1	Formellt ledningsskikt	215
7.7.1.2	Hierarkiska chefsnivåer	216
7.7.1.3	Informella struktur- och beslutsprocesser	216
7.8	Normering	218
7.8.1	Sociala metoder	220
7.8.2	Administrativa metoder	224
7.9	G- och S-divisionerna	226
7.9.1	G-divisionen i Telefonaktiebolaget LM Ericsson ...	226
7.9.1.1	Verksamhetsområdet: teknologi, produkter och marknad	229
7.9.2	S-divisionen i Telefonaktiebolaget LM Ericsson ...	233
7.9.2.1	Verksamhetsområde	234
8	SAMMANFATTANDE BESKRIVNING AV INTEGRATIONS-FÖRUTSÄTTNINGARNA I EIS	237
8.1	Inledning	237
8.2	Beskrivning av ledningskulturernas karaktäristika	238
8.2.1	Alfaskopdivisionen	238
8.2.1.1	Artifacts	238
8.2.1.2	Av kärngruppen artikulerade värderingar	239
8.2.1.3	Restriktioner på kärngruppens handlingsutrymme ...	239
8.2.1.4	Beskrivningar av verksamheten gjorda av fusionspartens ledande aktörer	240
8.2.1.5	Kärngruppens styrande värderingar	240

		Sida
8.2.2	Affärs- och Banksystemdivisionerna	241
8.2.2.1	Artifacts	241
8.2.2.2	Av kärngruppen artikulerade värderingar	242
8.2.2.3	Restriktioner i kärngruppens handlingsutrymme	243
8.2.2.4	Beskrivningar av verksamheten förmedlade av fusionspartens ledande aktörer	244
8.2.2.5	Kärngruppens styrande värderingar	244
8.2.3	Karaktäristiska av ledningskulturen i G- och S-divisionerna	245
8.2.3.1	Artifacts	245
8.2.3.2	Av kärngruppen artikulerade värderingar	247
8.2.3.3	Restriktioner i kärngruppens handlingsutrymme	247
8.2.3.4	Externa aktörers beskrivningar av verksamheten ...	250
8.2.3.5	Styrande värderingar	250
8.3	Jämförelse av i EIS ingående enheter	251
9.	FALLBESKRIVNING ERICSSON INFORMATION SYSTEMS AB ..	255
9.1	Strategin mot etablering på marknaden för informationssystem	255
9.1.1	Starten	255
9.1.2	Implementering av strategin	259
9.2	Villkor som ägarna ställde på Ericsson Information Systems AB	263
9.2.1	Inledning	263
9.2.2	Inflytande på EIS affärsidé	264
9.2.3	Inflytande på EIS strategi	264
9.2.4	Inflytande på EIS	266
9.2.4.1	Koncernsamordning	266
9.2.4.2	Dotterbolagsstyrelser	266
9.2.4.3	EIS styrelse	267
9.2.4.4	Tillsättandet av ledande chefer i EIS	268
9.2.4.5	Organisationsutformning i EIS	269
9.2.4.6	Styrning av EIS via LME's kärngrupp	270
9.2.5	Ägarnas inflytande via normering	271
9.2.6	Informationsaktiviteter	277

		Sida
9.3	Beskrivning av Ericsson Information Systems AB för perioden fram till och med 1982	279
9.3.1	Fusionsform	279
9.3.2	Fusionsförväntningar	283
9.3.3	Fusionsaktiviteter	285
9.3.4	Kärngruppen	286
9.3.5	Affärsidé	287
9.3.6	Strategi	288
9.3.7	Organisationsplan	293
9.3.8	Normering	299
9.4	Kompetens i fusionsförloppet	302
9.4.1	Krav och resurser	302
9.4.2	Konsekvenser	305
9.4.3	Sviktande ställning	308
10	SAMMANFATTANDE ANALYS	309
10.1	Inledning	309
10.2	Analys av beslutet att förvärva DATASAAB AB	310
10.3	Analys av fusionseffekter.....	311
10.3.1	Fusionsform	312
10.3.2	Förväntade effekter	312
10.3.3	Ledningskultur	313
10.3.4	Sammantagna effekter	314
10.4	Handlingsutrymme i fusionsförlopp.....	318
10.4.1	Historiskt betingade restriktioner	321
10.4.2	Restriktioner i handlingsögonblicket	325
10.4.2.1	Ägarnas villkor	325
10.4.2.2	Omvärldsberoende	326
10.4.3	Effekter av restriktionerna på VD's agerande	326
10.5	Slutsatser	327

		Sida
10.6	Något om fortsatt forskning om fusionsförlopp	334
10.6.1	Forskningsområden	334
10.6.2	Bildande av en kärngrupp	334
10.6.3	Modell för beskrivning av ledningskultur	335
10.7	Epilog	337
	ENGLISH SUMMARY:	338
Bilaga 1:	Förstudie	366
Bilaga 2:	Tidigare forskning om företagskultur	367
Bilaga 3:	Organisationsformer och deras karaktäristika	388
Bilaga 4:	Intervjuguide Datasaab och LME.....	389
Bilaga 5:	Intervjuguide EIS - Studien	393
Bilaga 6:	Förteckning över sekundärdata	399
Bilaga 7:	Introduktionsbrev	406
Bilaga 8:	Exempel på triangulering	408
Bilaga 9:	Exempel på avvägning av konstistens och relevans .	410
Bilaga 10:	Styrelseordförande och VD i Telefonaktiebolaget LM Ericsson	413
Bilaga 11:	Styrelseordförande i Data Saab och Ericsson	414
Bilaga 12:	Annons om namnbytet Datasaab - EIS	415
Bilaga 13:	Exempel på sätt att klassificera fusionsformer ...	416
	LITTERATURFÖRTECKNING	419
	FÖRFATTARREGISTER	436

Figur och tabellförteckning

Figur 1.4.2	Kategorisering av horisontella fusionsformer.
Figur 1.6.4	Modell av i studien använda centrala begrepp.
Tabell 2.7	Karaktäristiska drag i fusionsforskningen i Sverige, som rapporterats under perioden 1980 till 1985.
Figur 3.1	Modell över faktorer som påverkar kärngruppens upplevda handlingsutrymme.
Figur 4.1	Underordnade begrepp till ledningskultur.
Figur 4.4	Schematisk modell över hur centrala begrepp rörande ledningskultur är relaterade.
Tabell 4.6.2	Beskrivning av typiska drag i tre strategiska modeller.
Tabell 5.7.1	Tabell över typ av källa och omfattning i antal intervjuer respektive i ungefärligt antal dokument-sidor fördelade på datainsamlingens olika delar.
Figur 5.8	Beskrivning av huvudstudiens moment.
Figur 6.0	Ingående enheter vid bildandet av Ericsson Information Systems AB.
Figur 6.1.3	Verksamheten inom Stansaab AB i sammandrag för åren 1972-1977.
Figur 6.1.4.1	Viktiga milstolpar inom Stansaab AB.
Figur 6.15	Organisationsplan för Datasaab-divisionen innan bildandet av Datasaab AB.

Tabell 6.19	Beskrivning av affärsidéerna inom Datasaab AB med avseende på produkt, målgrupp och funktion.
Figur 6.20	Organisationsplan för Datasaab AB per 1978-10-01.
Tabell 6.22	Resultaträkning (MKR) avseende Datasaab AB för verksamhetsåren 1978-1981.
Tabell 7.1	Tillverkande enheter inom LME-koncernen i Sverige. Fakturering och antal anställda 1927-1931.
Figur 7.1.2.2	Prognoser för LM Ericssons produktion av elektromekaniska respektive elektroniska stationer och växlar.
Tabell 7.2	Styrelseordförande och verkställande direktör i LME 1970-1982.
Figur 7.7	Organisationsplan för Telefonaktiebolaget LM Ericsson 1980.
Figur 7.7.1	Indelning av LM Ericsson
Figur 7.9.1.A	LM Ericsson, organisationsplan 1960.
Figur 7.9.1.B	LM Ericsson, organisationsplan 1970.
Figur 7.9.1.1.A	Organisationsplan för G-divisionen t o m 31/12 1977.
Figur 7.9.1.1.B	Organisationsplan för G-divisionen fr o m 1/1 1978.
Figur 7.9.2	S-divisionens organisationsplan 1980.
Figur 9.1.1	Utveckling mot integrerade system.
Tabell 9.1.2	Ägandeförhållande fram till Ericsson Information Systems bildande 1981.
Figur 9.1.2	Framväxten av Ericsson Information Systems.

Figur 9.2.3 Systemkonceptets modulära uppbyggnad.

Figur 9.3.1 Överensstämmelse mellan LME och Datasaab med avseende på produkter och marknader.

Tabell 9.3.2 EIS omsättning och resultat 1982.

Figur 9.3.6 Prognos av försäljningen 1981-90 utanför PTT-marknaden.

Figur 9.3.7 ERICSSON INFORMATION SYSTEMS AB, organisationsplan 1982.

Figur 10.3 Analysmodell av fusionseffekter.

Figur 10.3.4 Analys av vilket agerande och vilka effekter fusionsform, förväntade effekter och ledningskultur genererar.

Tabell 10.4.1 Dominerande i det som respektive enhet förde med sig vid bildandet av EIS med avseende på ledningsinstrumenten.

Tabell 10.4.1.(2) Sammanfattning av förhållanden som förklarar graden av unikhet i och institutionalisering av ledningskultur i de i EIS ingående enheterna.

1. Inledning

1.1 PROBLEMOMRÅDE

Det område som vi valt att studera är ledning av horisontella fusioner mellan komplexa bolag med avseende på organisatorisk sammansmältning.

De väsentligaste skälen till val av sådana fusioner är:

att sedda i ett ledningsperspektiv är de speciellt problematiska,

att effekter av en fusion alltför ofta inte överensstämmer med de förväntningar som ledande aktörer i fusionen och övriga berörda haft på densamma,

att brister existerar i teoribildningen,

att de utgör kritiska händelser för de involverade bolagen och ofta också för arbetssituationen för personalen i dessa bolag och

att fusioner är frekvent förekommande.

1.2 PRAKTISK OCH TEORETISK RELEVANS

Få händelser är så kritiska i bolagens utveckling som företagsfusioner. De ger konsekvenser såväl internt i de av fusionen berörda bolagen som i deras omvärld. Årligen berörs direkt eller indirekt 10 000-tals personer i Sverige. Under senaste åren har antalet förvärv uppgått till mellan 800 och 1 000 per år och antalet anställda i förvärvade bolag har varit mellan 49 000 och 77 000 per år (SPK, 1985:4).

Att fusioner är frekvent förekommande förklarar ledande aktörer med att ökad bolagsstorlek ökar verksamhetens möjligheter att överleva. Ökad storlek bedöms inrymma potentialer till förbättrad inre effektivitet i den fusionerade organisationen via positiva synergier. Ökad storlek i kombination med inre effektivitet förväntas också ge högre yttre effektivitet i utbytesrelationerna med omvärlden; detta genom påverkan av beroendeförhållandena framförallt gentemot kunder och leverantörer, vilket i sin tur antas leda till fördelaktigare konkurrenssituation.

Fusioner antas sålunda ge det fusionerade bolaget en starkare bas för hävdande av sina krav i relationerna till aktörer i omvärlden. Det huvudproblem som uppkommer vid företagsfusioner är att de effekter som fusioner ger ofta inte överensstämmer med de förväntningar som ledande aktörer för fusionens genomförande hyste. I den tidigare forskningen om fusioner pekas speciellt på förhållandet att fusioner sällan ger mer positiva ekonomiska effekter än andra investeringar på motsvarande risknivå; se exempelvis Alberts (1966), Kelly (1967), Reid (1968), Mueller (1969), Wood (1971), Pfeffer (1972), Meeks (1977), Johannisson (1980), Rydeń och Edberg (1980). En paradoxal situation förefaller råda. Å ena sidan anses fusioner vara ett strategiskt alternativ, som ger positiva effekter för det förvärvande bolaget. Å andra sidan motsvarar de faktiska ekonomiska effekterna inte de förväntade.

Vi ser två huvudförklaringar till existensen av denna paradox, nämligen metodproblem respektive ledningsproblem. Metodproblem vid mätning av lönsamhet är en i litteraturen framförd förklaring. Mätproblem uppkommer som konsekvens av brister vid definierandet av fusionsformer och i använd mätmetodik. När förklaringen ses som ett ledningsproblem betonas att oförutsett agerande av personer involverade i fusionsförlopp ger störningar, som gör att utfallet inte motsvarar de förväntade.

I litteraturen saknas konsensus med avseende på forskarnas sätt att definiera förvärv respektive fusion. Därmed försvåras möjligheterna att värdera det ekonomiska utfallet av fusioner. Det föreligger forskning som indikerar att risken för misslyckande ökar ju mer det förvärvande och förvärvade bolaget kommer att integreras. Största möjlighet att erhålla ett gott ekonomiskt utfall föreligger när övertagandet karaktäriseras av förvaltande inom ett holdingbolag (se Stewart, Wingate & Smith, 1963).

En svaghet i tidigare forskning är att det vanligen inte tagits hänsyn till på vilket sätt förvärvande och förvärvade bolag är relaterade. Sådant hänsynstagande förefaller viktigt eftersom relaterade fusioner torde ha större möjlighet att nå förväntat utfall än orelaterade. Detta styrks av teoribildningen om bolags möjligheter att tränga in i nya marknads- och produktrelationer (se Ansoff, 1965). För att kunna göra relevanta utvärderingar krävs stratifiering av undersökningsenheterna efter i vilken grad de är relaterade.

En svaghet i den mätmetodik som tillämpats i tidigare forskning är också att studierna har baserats på räkenskapsanalyser. I sådana analyser tas t ex inte hänsyn till tidsgapet mellan förvärvstillfälle och när eventuella ekonomiska fördelar syns i räkenskaperna. Vidare lämnas därhän hur utfall i förvärvande och förvärvat bolag kunde ha blivit om förvärv eller fusion inte ägt rum. Fördelar till exempel i form av förändringar i beroendeförhållanden till omvärlden återspeglas inte heller i dessa analyser.

Val av referensobjekt för utvärdering av ekonomiska effekter kan ifrågasättas. Det är inte givet att jämförelser med andra investeringar på samma risknivå är det enda riktiga. Det kan lika väl vara relevant att fundera på de ekonomiska effekterna om fusionen eller förvärvet inte ägt rum. I de två fusioner som vi behandlat, är det tveksamt om alla ingående enheter skulle kunna ha överlevt som självständiga bolag. Referensobjektet för en utvärdering av ekonomiska effekter borde i dessa fall snarare vara effekterna av en konkurs. Valet beror i hög grad på ur vems synvinkel en fusion utvärderas. Ur det förvärvande bolagets synvinkel är ofta alternativa investeringar ett relevant referensobjekt; om utvärderingen görs ur det förvärvade bolagets eller ur samhällets synvinkel kan effekterna av en konkurs vara tillämpligt.

Ledningsproblem är som ovan nämnts ett annat sätt att förklara avvikelsen mellan förväntat och verkligt utfall. Ett förvärv eller en fusion kan vid ett givet tillfälle framstå för företagsledningen som det fördelaktigaste alternativet. Utfallet kommer emellertid inte alltid att motsvara förväntningarna till följd av ledningens bristande förmåga att hantera omständigheter i en eller flera av förvärvs- och fusionsfaserna och/eller att det inträffar oväntade och för ledningen okontrollerbara händelser.

I hela förloppet, allt från de inledande diskussionerna mellan förvärvsparterna fram till en effektivt fungerande fusionerad organisation, kommer aktörer på olika nivåer att agera, företrädande interna eller externa gruppers intressen men också privata intressen. Förloppets utveckling kommer att påverkas av aktörers handlingar, som inte kunnat inkluderas i kalkylerna vid förvärvstillfället. Vår förstudie (se 1.3), gav vid handen att de kalkyler som upprättas är som regel begränsade till finansiella förhållanden samt produkt- och marknadsförhållanden.

I större bolag är ofta ägarrollen skild från den exekutiva funktionen (bolagsstyrelse och verkställande direktör). I dessa fall är enligt aktiebolagslagen ägarens roll begränsad till att vara uppdragsgivare, vilken delegerar ansvar för bolagets organisation och förvaltning till styrelsen och den löpande förvaltningen till verkställande direktören enligt de riktlinjer och anvisningar som styrelsen meddelar. I för bolaget väsentliga frågor, som ej är reglerade i linje med dessa riktlinjer och anvisningar, har verkställande direktören rätt att vidta åtgärder utan styrelsens godkännande om styrelsen därefter snarast informeras. Beslut om företagsköp och företagsförsäljning samt organiserande och förvaltning av förvärvat bolag kan därför - såvida inte konkreta direktiv föreligger som föreskriver annan ordning - i princip fattas av ägare, styrelse respektive verkställande direktören. Detta kan leda till störningar mellan aktörer på dessa nivåer, som kan ge upphov till ledningsproblem.

Ett exempel på en situation, som kan leda till störningar, är att ägarna löser problem på ägarnivå via förvärv. Ägarna kan anse att t ex en division eller ett dotterbolag inte passar in i koncernens framtida strategi. Beslut fattas därför av ägarna att den aktuella enheten bör förvärvas av ett annat av samme ägare kontrollerat bolag. Organiserande och förvaltning av det förvärvade bolaget delegeras till exekutivet, där aktörer kan uppleva att det saknas strategisk och organisatorisk överensstämmelse, men nödgas ändå att överta förvaltningen. Ett annat exempel är att exekutivet förvärvar ett bolag för att ernå egen vinning snarare än att det är till fördel för ägarna. Skälet är att större företagsstorlek kan ge exekutivet förbättrade ekonomiska villkor, status och makt.

Forskningen fram till 1980-talet domineras av studier baserade på neoklassisk teoribildning. Beslutsfattarna har betraktats som rationellt kalkylerande och fusionsproblemet har reducerats till beslut om bästa val av uppköpskandidat för att nå maximal vinst. Studierna har gjorts framför allt med kvantitativ tvärsnittsanalys. Svårigheterna med denna typ av studier (t ex beträffande urval och referensobjekt) resulterade i att det i Sverige under första halvan av 1980-talet rapporterades några studier med kvalitativ ansats; studierna begränsades främst till förvärv och fusioner av små och medelstora företag, vanligen familjeföretag.

1.3 FÖRSTUDIE

Under hösten 1983 genomförde vi en förstudie i syfte att formulera vår forskningsfråga så att den erhöll såväl teoretisk som praktisk relevans. Inför förstudien hade vi redan 1982 startat litteraturstudier inom ämnesområdet. Detta arbete resulterade i en föreställningsram, som kom att ligga till grund för förstudien.

För att erhålla empirisk relevans i forskningsfrågan genomförde vi en empirisk studie omfattande sammanlagt elva personliga intervjuer av personer på ledningsnivå. Urvalet var medvetet styrt så att vi skulle få bredd vad gäller branschtillhörighet och erfarenhet av fusioner, (se bilaga 1). Förstudiens intervjuer hade karaktären av expertintervjuer. Ett resultat av förstudierna var att den teoretiska föreställningsramen kompletterades och preciserades. Vidare utvecklade vi utkast till frågeområden till grund för den intervjuguide som kom att användas i projektets huvudstudie. Först efter genomförd förstudie gav vi forskningsfrågan sin nuvarande formulering och avgränsning. Detta skedde i början av 1984.

Litteraturstudierna och förstudien visade att det förvärvande företaget huvudsakligen analyserar förvärvskandidaten med avseende på marknader och produkter samt finansiella förhållanden. Med utgångspunkt från företagets opåverkbara omvärld analyseras företagets påverkbara omvärld och interna resurser. Det primära syftet med förvärv anges ofta vara att skapa marknadsmässigt övertag, som leder till tillväxt och reducerad osäkerhet.

I förstudien fann vi inte något fall där analys i samband med fusion genomförts av det förvärvade bolagets kultur. Skälen till detta var:

att kunskaper om företagskultur, vad avser begreppet som sådant samt metoder för beskrivning och analys, var så vaga att analyser inte ansetts vara genomförbara och
att det förvärvande företaget vanligen tror sig erbjuda så stark ledningskapacitet och andra resurser exempelvis för utveckling att eftersträvad effekt också blir uppnådd.

Vidare fann vi av förstudien:

att det i näringslivet finns ett stort intresse att få problemområdet belyst,
att erfarenheterna av fusioner finns främst dokumenterade när det gäller ekonomiska effekter,
att utfallet av en fusion oftast visar sig först flera år efter förvärvstillfället och
att traditioner i ett bolag präglar både ledningsinstrument och handlingsutrymme. Detta kan också uttryckas som att det med tiden utvecklas en företagskultur, som ger kontinuitet. Fusioner innebär som regel betydande förändringar av strategier, organisation, arbetssätt m m. Fusioner är svåra att leda och genomföra, speciellt om verksamhet i ingående bolag skall integreras. Det blir ofta starka chocker om etablerad kultur raseras och medlemmarna i denna kultur påförs en annan kultur. Det ställs särskilda krav på kompetens hos ledningen av en fusion för att hindra att bärare av olika kulturer kommer att hamna i destruktiva konflikter.

Den genomgång av tidigare forskning om fusioner, som redovisas i kapitel två ger vid handen att studier om fusionseffekter till följd av kulturell olikhet och brister i kompetens att leda fusionsförlopp är ovanliga. Detta konstaterande utgör ett viktigt avstamp i denna avhandling

1.4 DEFINITIONER

1.4.1 Fusionsbegreppet

Fusionsbegreppet tilldelats varierande innebörd. Exempelvis avser Alarik (1982) med fusion en situation där samtliga aktier överlåtits. Rydén (1971), Edström & Gullander (1975), Johannisson (1980) m fl använder begreppet i betydelsen att ett företag förvärvar mer än 50% av aktiekapitalet i ett annat; de fokuserar på det kontrollerande inflytandet över ett annat företag. Johannisson formulerar det på följande sätt:

> "Registrerande myndigheter och även de flesta forskare inriktar sig helt på samgåendets äganderättsliga innebörd och skiljer därför inte mellan beteckningar som 'förvärv' (eng. acquisition), 'övertagande' (eng. take-over) och 'fusion' (eng. merger)" (1980 s.13).

Statens pris- och kartellnämnd som registrerar fusioner och publicerar "Aktuellt om fusioner" använder begreppen "förvärv, köp och fusion som synonyma begrepp, när ett företag förvärvat aktie- (andels) och/eller röstmajoriteten i ett företag eller när ett företags rörelse förvärvats" (SPK, 1985:4, s.2)

Fusion enligt aktiebolagslagen 14 kap, paragraf 1, omfattar fallet att ett aktiebolag (det överlåtande bolaget) går upp i ett annat (det övertagande bolaget) genom att det förras tillgångar och skulder överförs till det övertagande bolaget och det överlåtande bolaget i samband därmed upplöses utan likvidation. Aktiebolagslagen 14 kap, paragraf 2, talar om fusion såsom när "två eller flera aktiebolag (överlåtande bolag) förenas genom att bilda ett nytt aktiebolag som övertar deras tillgångar och skulder mot aktierna i det övertagna bolaget". Fusion i aktiebolagslagens mening betecknar sålunda samgåenden där det överlåtna företagets juridiska identitet går helt förlorad.

Harding (1982) benämner de ovanstående fusionsformerna som absorption respektive kombination.

I studien använder vi fusionsbegreppet i aktiebolagslagens mening och benämner formerna absorption och kombination.

1.4.2 Kategorisering av horisontella fusionsformer

Projektet är avgränsat till horisontella fusioner, vilket i dess renodlade form avser fallet att ett bolag köper ett annat bolag inom samma produkt- och marknadsområden. Vi behandlar inte den vertikala fusionen, som innebär att ett bolag köper antingen leverantör (integration bakåt) eller kund (integration framåt).

Tillväxt hos det förvärvande bolaget är ofta förbundet med fusion. Det är därför naturligt att kategorisera horisontella fusionsformer i ett tillväxtsammanhang. Ansoff (1965), menar att tillväxt består av två delar - expansion och diversifiering - och sker såväl via förvärv av bolag som via intern utveckling.

Produkt / Marknad	Nuvarande	Ny
Nuvarande	Ren horisontell	Koncentrisk marknad
Ny	Koncentriskt produktområde	Diversifiering (konglomerat)

Fig. 1.4.2: Kategorisering av horisontella fusionsformer.

I ovanstående matris kategoriserar vi horisontella fusionsformer utifrån produkt- och marknadsområden. Osäkerhet om utfall varierar mellan fusionsformerna. Ren horisontell fusion är den minst osäkra. Diversifiering är den mest osäkra.

I fusioner mellan komplexa bolag kommer vanligen inte endast en av formerna att framträda. Inom bolag inryms ofta olika typer av verksamheter. Fusioner av bolag bör därför betraktas som fusioner av verksamheter. En fusion av bolag kan därmed innehålla flera fusionsformer. Detta förhållande förbises i fusionslitteraturen (se exempelvis Kitching, 1973).

Kitching klassificerar fusioner utifrån marknad och teknologi. Ovannämnda förbiseende orsakas av att Kitching utgår från teknologi och inte från produkt. Exempelvis baserar bolag inom databranschen sin verksamhet på i huvudsak samma teknologi, men utvecklar, tillverkar och säljer i många fall olika produkter (vilket t ex framgår i beskrivningen av Datasaab AB, se kap. 6).

Vår kategorisering av horisontella fusionsformer är utvecklad utifrån tankar om tillväxt, att fusioner av bolag bör ses som fusioner av mer eller mindre relaterade verksamheter samt att kompetensbehov hos ledningen av fusionen varierar beroende på fusionsform.

Tillväxt via ren horisontell fusion är fallet då ett bolag köper ett annat bolag inom samma produkt- och marknadsområden. Kitching (1973) fann att denna form är den minst osäkra, även jämfört med den vertikala formen. Förklaringen är att ledningen i det förvärvande bolaget besitter kunskaper och erfarenheter av berörda områden. Med expansion avser Ansoff koncentriska fusionsformer. Koncentrisk marknad innebär expansion via fusion av bolag inom nuvarande marknadsområde, men i ett annat produktområde. Aktörerna i den fusionerade organisationen har kompetens och erfarenheter av att marknadsföra till samma eller likartade målgrupper och genom samma eller likartade distributionskanaler. Eftersom produkterna är olika har de ingående bolagen olika tillverkningsmetoder och FoU. Dock kan teknologin vara relaterad. Koncentriskt produktområde är fallet när ett bolag expanderar via fusion av ett bolag inom nuvarande produktområde, men som verkar i en annan marknadsmiljö. Bolagen har likartade tillverkningsmetoder och FoU, men är olika i avseende på målgrupper och distributionssystem.

Den fjärde formen - konglomerat - benämner Ansoff diversifiering. Tillväxt sker genom fusion av bolag såväl i annat produkt- som marknadsområde. Trots att produkterna är olika kan teknologin variera på en skala från relaterad till orelaterad. Målgrupper och kundbehov kan likaledes variera efter grad av likhet. Den mest osäkra formen är såväl orelaterad teknologi som helt skilda målgrupper och kundbehov. Dessutom kan man skilja mellan olika typer av koncentrisk diversifiering; dvs det finns överensstämmelse antingen med avseende på teknologi eller målgrupper och kundbehov.

Horisontella fusioner är ett sätt att skapa ökad makt i utbytesrelationer med kunder och leverantörer och att reducera osäkerhet genererad av konkurrens. Detta är möjligt att uppnå om den fusionerade organisationen kan utnyttja synergier inom olika områden.

Enligt Rydén (1971) är den horisontella förvärvsformen helt dominerande. Omkring 80 % av antalet samgåenden i svenska industriföretag under perioden 1946-69 tillhör denna form. För perioden 1962 till 1976 är andelen densamma (Rydén och Edberg i Mueller (1980)).

Bästa framgång i fusionsförlopp erhålls när de ingående bolagens kunskaper och andra resurser kan användas för att stärka den gemensamma konkurrenskraften (Salter & Weinhold, 1981). Detta underlättas om de ingående bolagen har likartade verksamheter. Skälen är större potential för synergier samt mindre krav på förändringar.

1.4.3 Kärngrupp

Kärngruppen är en grupp ledande aktörer, som kontinuerligt samspelar med varandra och uppfattar sig själva som ömsesidigt beroende av varandra för att kunna uppnå sina mål. Kärngruppen strävar efter att styra bolagets verksamhet, vilket den gör via ett dominerande inflytande på bolagets ledningsinstrument. Aktörerna har ett anställningsförhållande till bolaget och är tillhöriga den högsta formella ledningen i bolaget, men behöver inte utgöra hela denna ledning. Kärngrupp behandlas i kapitel tre.

1.4.4 Ledningskultur

Ledningskultur definierar vi som kärngruppens styrande värderingar om ledningsinstrumenten, vilka är affärsidé, strategi, organisationsplan och normering. Begreppet inkluderar sålunda både instrumenten så som de kommer till uttryck i bolaget och de värderingar som de bygger på.

1.4.5 Effektivitet

Begreppet effektivitet saknar, trots dess betydelse i organisationsteorin, en entydig, allmänt accepterad definition. Cameron och Whetten (1983) förklarar detta förhållande med att begreppet är en konstruktion (en mental abstraktion i meningsskapande syfte åt ideér eller tolkningar). Variationerna följer av att organisationer konceptualiseras på en mängd olika sätt, att den rymd inom vilken konstruktionerna kan ske är obegränsad (en enskild modell täcker aldrig ett system i dess helhet) och att det saknas accepterade kriterier för hur effektivitetsbegreppet skall definieras. Begreppet tilldelas innebörd och får därmed en subjektiv konstruktion, styrd av den teoribildning som forskaren är förankrad i.

En abstraktion är exempelvis att en organisation är ett avsiktligt skapat rationellt, mål-uppfyllande system av aktiviteter. Här är grad av måluppfyllelse det naturliga effektivitetsmåttet. Detta mått är dock irrelevant, om man anlägger ett koalitionssynsätt, eftersom det här saknas konsensus om organisationens mål. Målen bärs av koalitionerna och är ofta motsägelsefulla . Det som verkar ineffektivt ur en koalitions synvinkel kan vara effektivt ur en annans. Detta synsätt innebär att en organisation ses som arena för att tillfredsställa många intressentgrupper med oförenliga kriterier och att kraven inte kan tillgodoses i lika utsträckning. Pfeffer beskriver det som att:

> "Organisations are political systems, coalitions of interests, and rationality is defined only with respect to unitary and consistent orderings of preferences "
>
> (1978(a), s 12).

I syftesbeskrivningen preciserar vi studien dels till beskrivning av fusionsförlopp, dels till utveckling av teori om ledning av fusionsförlopp. Vi koncentrerar intresset mot att öka förståelsen av varför ledande aktörers förväntningar på en fusion inte alltid infrias.

Vi definierar effektivitet eller framgång i ledning av fusionsförlopp som graden av överensstämmelse mellan de förväntningar på fusionen, som ledande aktörer för dess genomförande uttryckte och det verkliga utfallet. Denna definition är meningsfull under förutsättning att det inte inträffar oförutsedda och för ledningen av fusionen opåverkbara förändringar i omvärlden under den studerade fusionsperioden.

Kitching (1973) använde en likartad definition. I studien klassificeras fördelningen mellan lyckade, misslyckade och "not worth doing" förvärv på basis av de intervjuades subjektiva utvärdering av respektive fall. De intervjuade var aktörer på ledningsnivå i det förvärvande bolaget.

Den utvärdering av effektivitet, som vi gör i kapitel tio, baseras på de principer som Cameron och Whetten (1983) föreslår. Det innebär i korthet analys av följande frågor. Inom parantes lämnar vi svar på frågorna relaterade till detta projekt.

1 Ur vems perspektiv bedöms effektivitet?
(Ledningsperspektiv)

2 Med avseende på vilka områden i organisationen är bedömningen fokuserad?
(Ledningsinstrument)

3 Vilken är analysnivån?
(Ledningsnivå)

4 Vilket är syftet med utvärderingen?
(Förstudien visar att beslut om fusioner och genomförande baseras främst på kalkyler av exempelvis produkt- och marknadsförhållanden. Vår avsikt är att studera hur ledningskulturer influerar fusionsförlopp)

5 Vilken är tidsramen?
(Kort tidsperspektiv)

6 Vilken typ av data använder vi för att bedöma effektivitet?
(Personliga intervjuer och dokument)

7 Vilket referensobjekt använder vi för utvärderingen?
(Jämför med förväntningar uttalade av ledande aktörer för fusionens genomförande)

1.5 SYFTE OCH AVGRÄNSNINGAR

Att förväntningar på utfall av en fusion inte alltid infrias kan vi så som tidigare konstaterats förklara både som mätproblem och ledningsproblem. För vår del har vi funnit det mest intressant att studera ledning av fusionsförlopp av komplexa bolag. Ledningens roll är annorlunda i förändringsprocesser än i processer präglade av kontinuitet. I organisationer med fungerande strategier, organisationsstrukturer, kontrollsystem m m kan det stegvisa förändringsarbetet i stor utsträckning delegeras till personal med kompetens och information på lägre hierarkiska nivåer. Ledningens roll är här att skapa kontinuitet och att i sådan avsikt förstärka befintliga strukturer och processer samt att vara vaksam vad gäller möjligheter och hot i omvärlden. Fusioner däremot innebär som regel avsevärda förändringar av strategi, organisationsstruktur, kontrollsystem m m, vars genomförande ledningen inte kan delegera - den är istället tvingad att vara direkt involverad. Det som intresserar oss är ledning av den betydande förändring som en fusion utgör i ett kontext som karaktäriseras av krafter som verkar för stabilitet.

Vårt första syfte med forskningsprojektet är att på basis av en befintlig teoretisk referensram i ett ledningsperspektiv retrospektivt beskriva en av de större och viktigare fusionerna i Sverige (Affärsvärlden, 1982). Fusionen i fråga är den mellan huvudparten av Datasaab AB och vissa enheter ur Telefonaktiebolaget LM Ericsson (LME) som ledde till bildandet av Ericsson Information Systems AB (EIS).

Beskrivningen handlar sålunda om bildandet av EIS och dess första verksamhetsår så som ledande aktörer uppfattat förloppet. Den period som belyses är fram till och med 1983. Under 1983 tillfördes Facit AB. Integrationen av Facit i EIS behandlas ej i denna studie.

Vårt andra syfte med projektet är att med ovan nämnda beskrivning som grund utveckla teori om ledning av horisontella fusionsförlopp mellan komplexa aktiebolag. Vi inriktar oss mot att verifiera och revidera såväl enskilda begrepp som teori inom den teoretiska referensram som bildar bas för ovan nämnda beskrivning.

Avsikten är att vårt bidrag skall kunna vara användbart för diagnos av integrationsförutsättningar, möjliggöra att predicera utfall av fusionsförlopp samt förbättra möjligheterna att leda fusionsförlopp. Diskrepansen mellan förväntningar och utfall skulle därmed kunna minskas; dels genom att förväntningar anpassas till en realistisk nivå, dels genom att vissa störningar i förlopp förutses.

Vår förstudie visar att beslut om fusioner i hög grad baseras på kalkyler, främst finansiella kalkyler samt marknads- och produktkalkyler. Vi vill utröna om att dessa kalkyler bör kompletteras med analyser av ledningskulturer i de i en fusion ingående enheterna. I fusionsförlopp kommer nämligen de ingående bolagens ledningskulturer att konfronteras och därvid tydliggöras. Fusionsledningens hanterande av ledningskulturer såsom integrationsförutsättningar i den fusionerade organisationen, är i vår föreställningsram en tänkbar huvudförutsättning till framgång i ledning av fusionsförlopp.

1.5.1 Avgränsningar

Vi avgränsar projektet till horisontella fusioner (fig.1.4.2). Vi behandlar ej vertikal integration, dvs att ett bolag köper antingen leverantör (integration bakåt) eller kund (integration framåt). Vertikal integration är en metod att öka organisationens kontroll över utbyten, som är vitala för dess operationer, varmed resursosäkerhet reduceras.

Utmärkande för den vertikala fusionen är framförallt kundrelationen mellan de fusionerade enheterna. Detta leder till mindre osäkerhet inom ett kritiskt område. Sedd i ett ledningsperspektiv är fusionsformen därmed mindre problematisk än övriga former.

En annan motivering är att de fusionsproblem som vi vill studera, blir tydliggjorda i väsentligt högre grad i horisontella fusioner. Sådana fusioner innebär att i funktionshänseende likartade enheter sammanförs. En konsekvens därav är att olikheter i kunskaper, värderingar och arbetsrutiner mellan fusionerade bolag kommer att konfronteras. En ytterligare motivering för att exkludera vertikala fusioner är att dessa är mindre frekvent förekommande jämfört med horisontella fusioner.

De restriktioner som omgärdar aktörers agerande varierar beroende på verksamhet och associationsform. Då fusioner mellan affärsdrivande aktiebolag är vanligast, har vi valt att avgränsa projektet till sådana organisationer.

Vi studerar fusionsförlopp där ingående enheter har huvudkontor i Sverige. Detta har fördelen att antalet påverkande variabler reduceras. Vi behöver således inte ta hänsyn till de mer allmänna miljöfaktorerna eftersom de är gemensamma. Exempel på sådana faktorer är språk, lagar och förordningar, sedvänjor, religion och allmänna ekonomiska förhållanden.

1.6 VIKTIGA STÄLLNINGSTAGANDEN

1.6.1 Nivå och perspektiv

Fusioner är ur aktiebolagstiftningens synvinkel ytterst en ägarfråga. I stora aktiebolag delegerar dock ägarna vanligen frågan till exekutivt (bolagsstyrelse och verkställande direktör). Ägare och exekutivet har sålunda ett dominerande inflytande i frågor som rör fusioner.

Det är naturligtvis möjligt att studera fusionsförlopp på olika organisationsnivåer och med olika perspektiv. Aktörer på lägre hierarkisk nivå kan uppfatta ett fusionsförlopp annorlunda än aktörer på ägar- och exekutivnivå. Det är därför viktigt att projektet bestäms med avseende på perspektiv och nivå. Beskrivningen av bildandet av EIS är sålunda giltig inom den valda perspektiv- och nivåbestämningen.

Då ägare och exekutiv rättsligt har det dominerande inflytandet i frågor som rör fusioner har vi funnit denna nivå vara mest intressant. Vi har vidare valt att studera fusionsförlopp ur de ledande aktörernas synvinkel i det genom fusionen bildade bolaget (EIS). Därmed anlägger vi ett ledningsperspektiv. Vi beskriver och jämför ledningskulturerna (bärs av kärngrupperna) i ingående enheter (Datasaab AB och Telefonaktiebolaget LM Ericsson) samt hur de hanterades som integrationsförutsättningar i EIS.

Ägaren/ägarna till det genom fusion bildade bolaget kan ur aktiebolagsrättslig synvinkel utöva ett dominerande inflytande jämfört med andra intressenter; inflytandet regleras av andel röster ägaren förfogar över. I fallet EIS övertog Telefonaktiebolaget LM Ericsson 90,5% av aktiekapitalet, vilket gav bolaget en mycket stark kontroll över EIS. De villkor som ägaren/ägarna ställer behandlar vi som restriktioner på kärngruppens handlingsutrymme (se 3.5), men som av kärngruppen påverkbara. Vi ser dem inte som dekret, som kärngruppen i den fusionerade organisationen har att rätta sig efter, utan i stället möjliga att påverka i en förhandlingsprocess.

1.6.2 Verkligheten som subjektiva konstruktioner

Vi ansluter oss till organisationsteoretiker som Berger & Luckmann (1966), Weick (1969), Silverman (1970), Argyris & Schön (1978) m fl, vilka utgår ifrån att varje aktör på ett subjektivt sätt skapar en bild av den verklighet som de varseblir. Dessa av flera aktörer konstrurerade bilder kan över tiden bilda sociala fakta, vilka aktören upplever som "sanna" beskrivningar eller strukturer. De blir normerande för dennes handlande och utvärdering av andras handlande. De "sanna" beskrivningarna kan aktörerna gestalta och agera utifrån med olika grad av överensstämmelse.

Vi antar sålunda att strukturer är aktörens subjektiva, mentala konstruktioner, vilkas form och innehåll förändras i sociala interaktionsprocesser. Vissa strukturer kommer att vara mer stabila. Dessa utvecklas med tiden till vad som ibland benämns individens kognitiva schema (se Perris, 1986). Dessa är erfarenhetsbaserade kartor över verkligheten, som vägleder aktörens agerande i nuet och framtiden.

Vi ser också ett samspel mellan fysiska förhållanden som människor levt i, lever i eller förväntar sig leva i och deras tänkesätt. Ett samspel där människor i sina handingar påverkar fysiska förhållanden samtidigt som de fysiska förhållandena påverkar deras tänkesätt. Det är analogt med hur individen påverkas av samspelet mellan arv och miljö. Silvermans välfunna reflektion instämmer vi till fullo i:

> "They seem merely to stress one side or other of the same coin: 'Society makes Man' (Systems), 'Man makes Society' (Action)".
> Silverman (1970, s. 40)

Vår föreställning innebär att organisationens strukturer kan upplevas som begränsande av dess medlemmar på tänkande och agerande. Poängen är att denna upplevelse beror på aktörernas egna konstruktioner och att begränsningarna kan både behållas och förändras beroende på aktörernas handlande. En följd av detta är att det i en organisation inte finns ett givet handlingsutrymme för varje aktör, utan att enskilda aktörers handlingsutrymme förändras ständigt beroende på olika aktörers handlande.

1.6.3 Historiskt betraktelsesätt

Silverman (1970) framhåller att förklaringar av sociala förlopp kräver insikt i aktörernas gestaltningar. Ett interaktionistiskt perspektiv i vilket aktörer skapar mening åt eget och andras handlande förutsätter forskarens närvaro i det pågående förloppet. I denna studie, såsom det är vanligt när det gäller fusionsstudier, var närvaro under bildandet av EIS inte möjligt. Vi har istället försökt att rekonstruera aktörernas gestaltningar på basis av deras berättelser. Problemet är att aktörernas subjektiva, mentala konstruktioner förändras med tiden. Dock kommer vissa konstruktioner att vara mer stabila och det är dessa konstruktioner, som vi strävar efter att beskriva med hjälp av a priori bestämda strukturvariabler (se 1.6.4).

Att vi försöker beskriva ett gånget förlopp utifrån de deltagande ledande aktörernas kognitioner möter problem. En dramatisk händelse, som en fusion ju utgör, ger troligen konsekvenser i hur de berättande gör sin framställning. Personliga intressen och förhandsinställning kan t ex färga omdömen om personer och händelser, vilket kan leda till omformulering av faktiska förhållanden. I metodkapitlet (kap. 5) redovisar vi ingående hur vi arbetat. I det följande utvecklar vi ställningstagandet att välja en forskningsstrategi med ett historiskt betraktelsesätt.

Skälet till att vi valt att använda en historisk ansats är att vi anser att förståelsen för en organisations tillstånd, underlättas om man känner dess historia. Denna värdering delar vi med bland andra Normann (1975) som säger:

> "Om man betraktar de 'idéer' eller den sociala verklighet som existerar inom en organisation som en av de företeelser som är mest betydelsefulla att förstå, och om man betänker att denna sociala verklighet inte kan förstås eller ens observeras utom mot bakgrunden av kritiska händelser ofta långt tillbaka i tiden, blir det klart hur viktigt det historiska perspektivet måste vara. Endast genom att gå tillbaka i ett företags historia är det möjligt att i grunden förstå den idévärld som existerar och som utgör ett viktigt system av restriktioner för hur en företagsledning kan agera".
>
> Normann (1975, s. 23)

Det historiska betraktelsesättet innebär att organisationer ses som historiska alster. Inom organisationen - för oss speciellt intressant inom kärngruppen - utvecklas värderingar om och kompetens för hur besvärliga situationer bör hanteras. Det utvecklas vanor och traditioner beträffande tänkesätt och agerande på basis av hur kritiska händelser tidigare har hanterats. En organisations historia tränger in i organisationens alla strukturer och processer och utvecklas därmed till viktiga restriktioner för en kärngrupps agerande. I modellen (se 1.6.4) utgör organisationens historia en bakomliggande del i var och en av faktorerna. Hur förhållanden varit tidigare t ex när det gäller ägarnas villkor för verksamheten är betydelsefullt att känna till för att kunna förstå den idévärld som existerar i organisationen.

1.6.4 Beskrivning av i studien använd modell

Den modell, som vi tecknar i figur 1.6.4, är en schematisk beskrivning av centrala begrepp i studien och hur de är relaterade. Modellen gör inte anspråk på att vara en kausal modell utan bör närmast ses som ett begreppsschema. Modellen ligger till grund för datainsamling samt teoretiska och empiriska analyser.

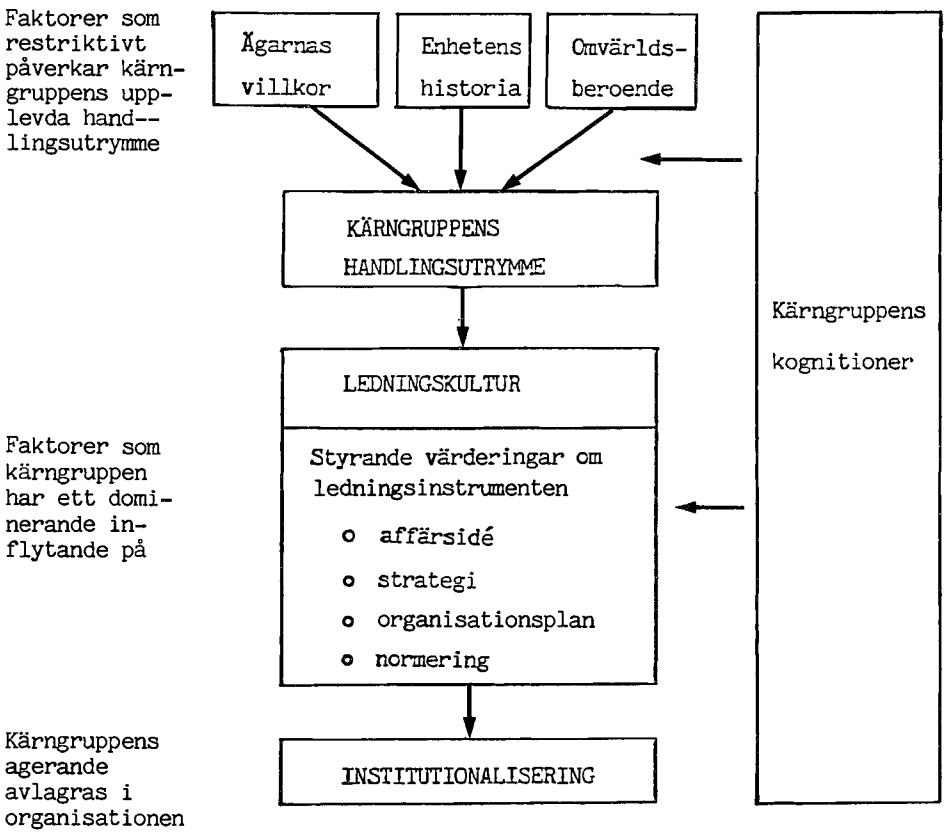


Fig.1.6.4: Modell av i studien använda centrala begrepp.

En modell är en förenkling av verkligheten och beskriver de väsentligaste faktorerna och hur de är interrelaterade. I modellen (fig. 1.6.4) ser vi kärngruppen som bärare av ledningskulturen. Medlemmarna i kärngruppen har gemensamt det dominerande inflytandet på ledningsinstrumenten. Dock har de ej fullständig frihet utan deras agerande sker under restriktioner. Handlingsutrymmet påverkas av de villkor som de uppfattar att ägarna ställer på verksamheten, enhetens historia och omvärldsberoende. Ägarna kan, om de så vill, med stöd av aktiebolagslagen påverka kärngruppens handlingsutrymme. Detta kan de göra genom att ställa krav på hur vart och ett av ledningsinstrumenten bör utformas. Att vi ser enhetens historia som restriktion motiverar vi med att det över tiden sker avlagringar i form av tidigare existerade organisationslösningar, etablerade beslutsvägar, tänkesätt och arbetsrutiner m m. Milstolpar i en enhets utvecklingsförlopp och hur kritiska händelser har hanterats är viktiga ingredienser i enhetens historia. Affärsdrivande bolag är för sin överlevnad beroende av utbytesrelationer med omvärlden. Ett bolag blir därmed beroende av kunder, leverantörer, konkurrenter, finansiärer m fl externa aktörer. De beroendeförhållanden som därvid uppfattas uppkomma inskränker kärngruppens handlingsutrymme. Detta benämner vi omvärldsberoende.

I en social inlärningsprocess varseblivs, tolkas och transformeras signaler till agerande subjektivt av de enskilda medlemmarna i kärngruppen. Denna process påverkas av erfarenheter över tiden. De erfarenheter som internaliserats kommer att påverka det subjektivt upplevda handlingsutrymmet. De kan beskrivas som tänkesätt som aktören har om sin omgivning och det sätt som de styr aktörens agerande. Dessa benämner vi kognitioner. Ur den breda sfär av områden som aktörer har erfarenhet av, har vi valt utbildnings- och arbetslivserfarenhet som de viktigaste restriktionerna. Kärngruppens kognitioner påverkar både hur de uppfattar restriktionerna på sitt handlingsutrymme och hur de utvecklar ledningsinstrumenten.

Ledningskulturen transformeras med tiden i en institutionaliseringsprocess till normer, agerande och fysiska förhållanden. Genom denna transformering kommer ledningskulturen att utgöra en väsentlig del av bolagets företagskultur. En del som kan förändras genom att ledningsinstrumentens utformning ändras. Dock motverkas förändringar av att det genom institutionaliseringen skapas kontinuitet och krafter som hämmar möjligheterna att förändra kulturen.

I modellen har vi av pedagogiska skäl ritat enkelriktade pilar. För att underlätta för läsaren vill vi tydligt visa den dominerande riktning i vilken faktorerna i vår forskningsansats är relaterade. Vi är väl medvetna om att alla pilarna borde vara dubbelriktade och att pilarnas riktning och betydelse varierar från fall till fall. Dessutom borde det finnas en pil mellan institutionalisering och restriktioner. De villkor som ägarna ställer påverkas av hur bolaget fungerar. Svag lönsamhet kan leda till att ägarna kräver översyn av ledningsinstrumenten. Institutionaliseringen påverkar också enhetens historia. Vissa delar av det som institutionaliseras kommer att anses som viktiga beståndsdelar i enhetens historia. Hur bolaget handskas med externa aktörer institutionaliseras och blir därmed styrande för hur sådan hantering sker i framtiden. Den adekvata beskrivningen av vår föreställning om hur begreppen är relaterade vore därför att använda en spiralform. Allt är relaterat och satt i ständig förändring.

Institutionalisering påverkar också kärngruppens handlingsutrymme när det gäller att utforma ledningsinstrumenten och i förlängningen också kärngruppens kognitioner. Kognitionerna påverkas även av restriktionerna. Kärngruppens agerande beträffande utformning av ledningsinstrumenten producerar samtidigt handlingsinskränkningar. Exempelvis är strategival beroende av befintlig organisation.

Kärngruppen kan även expandera sitt handlingsutrymme gentemot ägarna och en viss del av omvärlden. Dess handlingsutrymme är avhängigt kapaciteten att via organisationspolitiska åtgärder nå egna syften. När det gäller enhetens historia har kärngruppen möjligheter att i vissa avseenden påverka dess innehåll; exempelvis i beskrivningar av milstolpar och kritiska händelser.

I en rekonstruerande studie anser vi att det föreligger små möjligheter att kartlägga de ovannämnda relationerna. Vi har därför valt att i strukturvariabler beskriva ledningskulturerna i de enheter som ingick i bildandet av EIS samt att visa hur dessa kulturer hanterades i EIS som integrationsförutsättningar. Beskrivningarna baseras på de i modellen (1.6.4) angivna centrala begreppen. Vi beskriver sålunda ledningskulturerna som strukturer och intresserar oss inte för de processer vari strukturerna vuxit fram.

1.7 AVHANDLINGENS DISPOSITION

Avhandlingen är disponerad på så sätt att kapitel två innehåller en beskrivning av huvuddragen i den tidigare forskningen om fusioner. De områden vi behandlar är synergier, fusionseffekter, diskrepansen mellan förväntade och realiserade effekter, samt svensk forskning om fusionsförlopp. Kapitlet avslutas med sammanfattning och positionering av detta forskningsprojekt i relation till tidigare forskning om fusioner.

I kapitel tre diskuteras kärngruppens upplevda handlingsutrymme. Ägarnas villkor, enhetens historia och omvärldsberoende är de tre faktorer som vi ser som påverkande handlingsutrymmet för kärngruppen. Då människor är ofullkomliga i kognitiv bemärkelse, kommer deras tänkesätt om ovannämnda faktorer att influeras av tidigare erfarenheter. Även om vi hävdar att kärngruppen har det dominerande inflytandet över ledningsinstrumenten begränsas dess handlingsutrymme av restriktioner. Vid extern tillväxt genom fusion kommer medlemmar från var och en av ingående enheter att tillföras den fusionerade organisationen. Enär konflikter är sannolika i sådana fall inkluderar vi även teori om konflikter i vår referensram.

I kapitel fyra beskriver vi begreppet ledningskultur och relaterar det till forskningen om företagskultur och ledningsteori. Vi förklarar varför vi formulerat begreppet ledningskultur och ger begreppet en innehållsmässig precisering.

Kapitel fem innehåller metodbeskrivningen. Vi har använt rekonstruerande fallstudieansats och datainsamlingen har skett med personliga intervjuer och innehållsanalys av dokument. Då vi använder en rekonstruerande ansats redovisar vi också den metod för källkritik som vi använt. Kapitlet avslutas med principer för databearbetning och presentation.

Telefonaktiebolaget LM Ericssons (LME) förvärv av huvudparten av Datasaab AB, som tillsammans med vissa delar av LME fusionerades till Ericsson Information Systems AB (EIS) är vårt studieobjekt. I kapitel sex och sju presenterar vi ledningskulturen i de ingående enheterna med den teoretiska modellen (fig. 1.6.4) som grund. Kapitel åtta är en sammanfattande beskrivning av integrationsförutsättningar i EIS med tonvikt på ledningskulturen i ingående enheter.

I kapitel nio behandlar vi LMEs strategi mot etablering på marknaden för informationssystem och LMEs ägarinflytande över EIS samt beskriver EIS för perioden fram till och med 1982. Kapitlen sex till och med nio utgör sålunda en beskrivning av bildandet av EIS beträffande ledningskulturen i ingående enheter och hur de utgjorde integrationsförutsättningar samt hur dessa förutsättningar hanterades i EIS.

Kapitel tio innehåller sammanfattande analys och slutsatser med avseende på beslutet av förvärva Datasaab AB, fusionseffekter och handlingsutrymme i fusionsförlopp. Här ingår även en kortare diskussion om modellens (fig. 1.6.4) användbarhet, som utmynnar i förslag på två områden för fortsatt forskning.

Avhandlingen avslutas med bilagor, litteraturförteckning, sak- och författarregister. Bland bilagorna vill vi särskilt peka på bilaga två i vilken vi redovisar den genomgång av forskningen om företagskultur, som vi gjorde i forskningsprojektets initialskede.

2. Forskning om fusioner

2.1 INLEDNING

I detta kapitel beskriver vi några huvuddrag i den tidigare forskningen om fusioner. Merparten av den tidigare forskning som vi refererar är internationell, framför allt amerikansk och engelsk. Av två skäl uppmärksammar vi speciellt svensk forskning. Det första är dess omfattning; under 1970- och 80-talen har ett tiotal betydande arbeten rapporterats. Det andra skälet är att lagstiftning och praxis inom arbetslivet är annorlunda i Sverige än i exempelvis USA.

Förväntade synergier är det skäl som aktörer officiellt anför, när ett bolag förvärvar ett annat bolag. Synergi uppkommer när två bolag kan ge bättre ekonomiskt utfall om de är drivna som ett gemensamt bolag än som separata enheter. Lutbatkin (1983) skiljer mellan tre olika slag av synergier:

"Technical economies" avser skalekonomi och inträffar när de fysiska processerna inom bolaget ändras på ett sådant sätt att samma insatsmängd ger högre produktionskvantitet. Effekter kan erhållas inom marknadsföring, produktion, genom ökningen av sammanlagd erfarenhet av en gemensam teknologi, planeringssystem, finansiering och vissa personalkostnader (ex. livförsäkringar).

"Pecuniary economies" inträffar när bolaget har förmåga att diktera priser till följd av utökad makt i marknadsrelationerna. Lutbatkin skiljer mellan monopol (kundrelationer) och monopsony (leverantörsrelationer).

"Diversification economies" avser synergi till följd av diversifiering. Härmed förbättras bolagets totala utfall i förhållande till den risk det utsätts för. Effekten kan erhållas med avseende på portföljsammansättning och riskreduktion.

De synergier Lutbatkin specificerar är skalekonomi, utökad makt i marknadsrelationer och riskspridning. Var och en förväntas ge bolaget positiva ekonomiska effekter. Förutom att fusioner förväntas ge ekonomiska effekter behandlas i litteraturen också att fusioner ger effekter för företagsledningen och på den industriella strukturen.

2.2 EKONOMISKA EFFEKTER AV FUSIONER

Ett dominerande drag i den omfattande forskningen om ekonomiska effekter av fusioner är att merparten av forskningen baseras på mikroekonomisk teoribildning. Det innebär bland annat att beslutsfattarna betraktas som rationella i en specifik mening eller som "economic men" (Johannisson, 1980 och Jemison & Sitkin, 1986).

I teoribildningen ligger det oartikulerade antagandet att se människan som "homo oeconomicus". Kalkylerandet, främst i ekonomiska termer, samt egennyttan och att ambitionen är maximering beskriver Sjöstrand (1987) vara det som karaktäriserar "homo oeconomicus".

Konsekvensen av antagandena om beslutsfattarna är att teoretiska utsagor om motiv, genomförande, utfall och om den höga frekvensen av förvärv och fusioner har sökts inom ramen för ett neoklassiskt rationellt beslutsfattande. Svårigheterna har därmed reducerats till val av optimal kombination av bolag.

I de flesta fall studeras förvärv och fusioner ur det förvärvande företagets synvinkel, vilket ofta är ett börsnoterat bolag. Det antas att det förvärvande företaget har motiv för en medveten handling medan det förvärvade företaget på grund av olika missgrepp har orsak att förvärvas (Johannisson, 1980).

I studier om ekonomiska effekter av fusioner är bolagens strävan efter vinstmaximering ett centralt antagande och intresset fokuseras därför på fusioners lönsamhet jämfört med andra investeringar.

Efter en genomgång av empiriskt baserade studier drog Hogarty slutsatsen att fusioner inte har visat sig vara lönsammare än andra alternativ:

> "What can fifty years of research tell us about the profitability of mergers? Undoubtedly the most significant result of this research has been that no one who has undertaken a major empirical study of mergers has concluded that mergers are profitable; i.e., profitable in the sense of being "more profitable" than alternative forms of investment." (1970, s. 389 hos Lutbatkin, 1983, s. 220).

Andra författare som kommit till liknande slutsatser är Alberts (1966), Kelly (1967), Reid (1968), Mueller (1969), Wood (1971), Pfeffer (1972), Meeks (1977). Mueller (1980) konstaterar att fusioner varken generellt i de sju studerade länderna eller specifikt i något enskilt land hade speciell påverkan vare sig på maktfördelningen på marknaden eller på effektivitet. Johannisson (1980) drar slutsatsen att det endast är när det tilltänkta fusionsobjektet har misskötts av företagsledningen, som det är rimligt att förvänta sig att de möjliga rationaliseringsvinsterna ger bättre ekonomiska effekter än tillväxt genom internt genererade resurser.

Det finns endast ett fåtal bidrag som redovisar positiva ekonomiska utfall av fusioner. Peterson ger som exempel att Lev & Mandelker (1972) fann "att de fusionerande företagen redovisade en signifikant högre avkastning på tillgångarna än de icke-fusionerande företagen under femårsperioden efter fusionsbeslutet" (1985, s. 179).

Rydén och Edberg (1980) har gjort en studie av fusioner under perioden 1962 - 76. Studien baseras på data om fusioner mellan bolag noterade på Stockholms Fondbörs. Dessa totalt studerade 40 fusioner utgjorde bara en procent av totala antalet registrerade fusioner under perioden 1962 - 76. Deras betydelse var dock betydligt större; då av samtliga anställda i förvärvade bolag under perioden var arton procent anställda i dessa 40 studerade bolag. Till skillnad från de flesta övriga svenska studier, vilka behandlar små och medelstora ofta familjeägda företag, är populationen i studien stora börsnoterade bolag. Detta gör den särskilt intressant och motiverar en mer omfattande redogörelse.

I studien används en kvantitativ ansats. Data insamlades om storlek, vinst, soliditet, räntabilitet och risk-anpassning för en tidsperiod om tre år före respektive tre år efter aktuell förvärvstidpunkt. Motsvarande data samlades in i en kontrollgrupp för komparativ analys. I korthet gav studien följande av intresse för vår studie:

- Det förvärvande bolaget är i genomsnitt både betydligt större och har haft en snabbare tillväxt än det förvärvade.

- Studien ger inga signifikanta värden om betydelsen av skalekonomi och ökad makt på marknaden som fusionsmotiv. Dock drar författarna slutsatsen att det är troligt att båda har haft betydelse. Riskspridning är ett troligt fusionsmotiv, men kan inte styrkas.

- Efter fusionen uppvisar det förvärvande bolaget en sämre vinstutveckling jämfört med perioden dessförinnan. Med undantag av en kort period direkt efter fusionen utvecklades aktieutdelningen ofördelaktigt i det förvärvande bolaget.

Rydén & Edberg drar slutsatsen att resultaten, både när det gäller motiv och effekter, inte är konsistenta med neoklassisk teori. Resultaten överensstämmer snarare med hypotesen, att företagsledare förvärvar bolag för att maximera tillväxt och/eller storlek än i vinstmaximeningssyfte.

> "The growth of the merged firms has increased while profits have decreased after the mergers, which is in accordance with the hypothesis that managers acquire firms to maximize growth and/or size instead of profits" (1980 s. 208).

Författarna summerar resultaten på följande sätt:

att fusioner mellan stora bolag i Sverige har påverkat aktieägare och anställda i ringa omfattning. I ett kortare tidsperspektiv kan de kanske ha varit fördelaktigare för konsumenter och företagsledare,

att fusionsbeteende inte kan förklaras av en eller ett fåtal teorier och

att komplexiteten i fusionsbeteenden samt metodproblem med statistiska hypotesprövningar nödvändiggör användande av andra metoder - främst fallstudier. Fallstudier är också viktiga för att öka kunskapen om fusionsförlopp; därmed kan förbättrade hypoteser erhållas.

Den sista slutsatsen verkar starkt ha påverkat den efterföljande svenska fusionsforskningen. Ansatserna har varit antingen renodlade fallstudier eller kombinerade med kvantitativa studier (se 2.7).

2.3 EFFEKTER AV FUSIONER FÖR FÖRETAGSLEDNINGEN

Empiriska studier av lönsamhet vid fusioner visar att lönsamheten inte blir bättre än för alternativa investeringar. Då är den naturliga frågan: Varför är fusion en så vanlig strategisk åtgärd? Johannisson (1980) ger ett svar, nämligen att myten om fusioners lönsamhet har blivit ett argument varmed ledningen i det förvärvande bolaget skaffar sig större makt.

I forskningen med fokus på företagsledningen ses förvärv och fusioner som en strategi för att nå fördelaktigare maktposition gentemot övriga aktörer motiverad av storleksfördelar och snabb tillväxt. Företagsledningen anses därmed utsätta sig för mindre risk för beroendeförhållanden, som är till nackdel för dem själva. Synergier antas sålunda ge större handlingsutrymme för företagsledningen.

Mueller (1980) konstaterar att i brist på stöd för vinstmaximering kan fusionsmotiven i stället gälla tillväxt, delvis som en följd av ökande internationell handel och konkurrens. Ökad storlek leder till att bolaget får en fördelaktigare förhandlingsposition gentemot omvärlden, vilket ger företagsledningen större handlingsutrymme. Reid (1968), Mueller (1969) och Meeks (1977) hävdar att ett motiv är att förvärv genererar fler handlingsalternativ för ledningen.

Privatekonomiska fördelar har också framförts som förvärvsmotiv. Salter & Weinhold (1979) hävdar att en ökning av aktieägarnas förmögenhet kan vara ett motiv. Det har också hävdats av Mueller (1969) att det positiva sambandet mellan företagsstorlek - inte lönsamhet - och företagsledningens ekonomiska villkor, status och makt kan vara motiv för förvärv. Huvudtanken är att företagsledningen i eget intresse använder förvärvs- och fusionsstrategier. Detta behöver nödvändigtvis inte överensstämma med aktieägarnas intressen. Ansoff et al (1971) pekade också på ledningens roll. Ledningen har en önskan att skapa en image om sig själv som en aggressiv ledning med förmåga att göra en bra affär när den dyker upp.

2.4 EFFEKTER AV FUSIONER PÅ DEN INDUSTRIELLA STRUKTUREN

Mueller (1980) redovisar en internationell, komparativ studie av determinanter och effekter av fusioner i sju länder. Studien visar att fusioner har betydande påverkan på bolagsstorlek och industriell koncentration. Peterson (1985) refererar ett par studier som visar hur fusioner påverkar den industriella strukturen dels Hart, Utton & Walshe (1973) som visar att fusioner förklarar cirka hälften av koncentrationsutvecklingen inom 42 produktgrupper som bildar "naturliga marknader" i England för perioden 1958-1963, dels Smith & Taylor (1983) som noterar att storföretag med flera produktionsenheter förvärvar mindre konkurrenter och genomför större rationaliseringar med nedläggningar som följd.

Rydén (1971) är en svensk pionjär inom fusionsforskning. Studien är en kartläggning av svenska industriföretags fusionsverksamhet under åren 1946 - 69. Nygren's (1973) studie av fusioner inom svensk industri 1968 - 71 är i princip en förlängning av Rydéns studie. De båda studierna fokuseras dels på hur den industriella strukturen påverkas av fusioner, dels på orsaker till företagsfusioner. Kvantitativa ansatser används i båda studierna. De visar att fusioner starkt bidragit till att förändra företagsstrukturen i olika branscher. Nygren konstaterar att fusioner har lett till viss koncentration av ägande och beslutsfattande. När det gäller fusionsmotiv drar Rydén slutsatsen att produktionstekniska stordriftsfördelar varit ett mycket svagt fusionsmotiv. Något bättre stöd finns i materialet för konkurrensbegränsningsmotivet och det renodlade värdegapsmotivet.

I värdegapsteorin antas att det är olikhet mellan köpare och säljare beträffande informationstillgång och bedömningar med avseende på förvärvsobjekt som möjliggör ett förvärvsavtal. Av båda studierna kan dock slutsatsen dras att inget enskilt fusionsmotiv kan på ett entydigt sätt förklara flertalet genomförda fusioner. Rydén och Edberg i Meuller beskriver huvudresultatet som att förvärv och fusioner endast kan förklaras genom flera olika och ibland interrelaterade faktorer.

> "The main result, however, was that acquisitions and mergers can only be explained by a vast array of different, and sometimes interacting, determinants" (1980, s. 199).

Lutbatkin (1983) har kommit till en likartad slutsats och hävdar att det är möjligt att se fusioner i ett "contingency"-perspektiv. Huruvida ett bolag vinner eller förlorar i en fusion beror på situationsspecifika faktorer. Dessa är konkurrensstyrka, tillväxt på marknaden och överensstämmelse mellan fusionsparterna i vissa avseenden. Ansoff (1965) anlägger ett liknande perspektiv, när han anför att i valet mellan intern och extern tillväxt kan den tidsfördröjning och de igångsättningskostnader, som tillväxt med internt genererade resurser innebär, vara till fördel för förvärv. Dock beror det alternativ som ger lägsta kostnad på de situationsspecifika förutsättningarna.

2.5 TVÅ SÄTT ATT FÖRKLARA DISKREPANSEN MELLAN FÖRVÄNTADE OCH REALISERADE EKONOMISKA EFFEKTER AV FUSIONER

Det råder brist på konsekvens i litteraturen om fusioner. Studier med fokus på ekonomiska effekter visar med något undantag att utfallet inte är bättre än av andra investeringar på motsvarande risknivå. Å andra sidan tyder studier om effekter för företagsledningen respektive om industristrukturella effekter på att de förvärvande bolagen drar fördelar av förvärv och fusioner.

Diskrepansen mellan förväntade och realiserade ekonomiska effekter skulle kunna förklaras av att en fusion vid ett givet tillfälle för företagsledningen kan framstå som det mest fördelaktiga alternativet. Men till följd av ledningens sätt att hantera omständigheter i en eller flera av faserna i fusionsförloppet kommer utfallet inte att motsvara förväntningarna. Dock kan de ekonomiska förväntningarna i sig vara en grav missbedömning. Begränsningar i kognitiv kapacitet finns i alla skeden av en process. En annan förklaring av diskrepansen är att metodproblem har hindrat studier från att upptäcka de ekonomiska fördelarna med förvärv och fusioner.

Att ekonomiska effekter av fusioner inte motsvarar förväntningarna förklarar en del forskare som en följd av bristande förmåga hos ledningen. Penrose (1959) hävdar att förvärv är en överlägsen tillväxtmetod, om företagsledningen är kompetent att hantera förvärv.

Kitching (1967) fann att de ansvariga i de förvärvande bolagen tenderar att överskatta potentialen för synergier inom produktion och teknologi (skalekonomi). Ett annat misstag är att förvärvande bolagets ledning underskattar vikten av att ha en övergripande förvärvsstrategi inbegripande förvärvskriterier som överensstämmer med det förvärvande bolagets allmängiltiga strategi.

> "Companies that merely react to opportunities to purchase are less successful in their acquisitions than those with an overall stragegy which includes an acquisition program. The more successful companies will often actively solicit the sale of companies which they wish to purchase.
>
> Successful companies formulate a set of acquisition criteria which are consistent with overall strategy, and then rigorously apply them."
>
> Kitching (1967, s. 91).

Liknande slutsatser drar också Ansoff et al (1971), vilka genomförde en studie av förvärv av tillverkningsföretag i USA under åren 1946-1965. I studien fann de en stark positiv korrelation mellan planeringsinsats och framgång med förvärvet.

En fusion ger som regel konsekvenser i både det förvärvade och förvärvande bolagets administrativa styrsystem och sociala processer. En väl utvecklad förvärvsstrategi är därför inte tillräcklig för att nå framgång med förvärv. Ledningens roll och agerande samt kontrollsystem har uppmärksammats av Mace & Montgomery (1962), Leighton & Tod (1969) och Searby (1969). Lutbatkin (1983) nämner bland annat att olikheter mellan företagen i ledningsstil och kontrollsystem samt förändringar i struktur kan utsläcka fördelarna med en fusion.

Enligt Salter & Weinhold (1981) kan det förvärvade bolagets ledning tappa all motivation efter ett förvärv. Penrose (1959), liksom Whisler (1966), pekar på svårigheterna att väva samman två ledningsgrupper till en slagfärdig enhet.

Stewart, Wingate & Smith (1963) studerade i ett "human resource" -perspektiv förändringar vid fusioner som påverkade chefer samt fusionsmotiv. De studerade fallen varierades med avseende på fusionsform. Fusionsproblem fann de genereras av fruktan till följd av osäkerhet om framtiden, av ökad storlek, samt av olikheter i ledningsfilosofi och metoder. Mängden av allvarliga problem som växer fram i en fusion är en effekt av omfattningen på den omorganisation som avses nödvändig. Omfattningen är konsekvens av fusionsmotiv, organisationsform (om det förvärvade bolaget inordnas i ett holdingbolag eller integreras) samt av det förvärvade bolagets effektivitet. Hur problemen tacklas beror på ledningens attityder. Genomförande av förändringar kommer att ske mest effektivt om involverade chefer, framförallt de högsta cheferna, har likartad ledningsfilosofi. Risken för misslyckanden är större vid fullständig integration än om bolaget förvaltas av ett holdingbolag. Fullständig integration underlättas om chefer i det förvärvade bolaget respekterar det förvärvande bolagets identitet och uppnådda resultat, om förändringen kan genomföras i samförstånd och om det förvärvande bolaget har realistiska förväntningar på vilka förändringar som kan bli resultat av fusionen och är beredda att överväga nya ideér.

Även Davis (1968) noterar stigande svårigheter ju mer ingående enheter förväntas förstärka varandra (integreras). Sannolikheten för konflikter ökar till följd av skillnader i det grundläggande sättet som verksamheten leds (business style). För att nå framgång med fusioner kan uppmärksamhet inte bara ägnas åt hur ingående enheters procedurer kan förstärkas, utan också frågan om i vilken mån ledningsstilar i ingående enheter är förenliga är substantiellt.

Ett helt annat sätt att förklara diskrepansen mellan förväntade och realiserade ekonomiska effekter är enligt Lutbatkin (1983), att metodproblem har hindrat empiriska studier från att upptäcka fördelarna med förvärv och fusioner. I studier före 1970-talet utvärderades fördelarna med utgångspunkt från räkenskaperna. I dessa analyser tas till exempel inte hänsyn till tidsgapet mellan förvärvstidpunkt och den tidpunkt när fördelarna syns i räkenskaperna. Ett annat exempel är att förändringar i reducering av risk genom diversifiering och av osäkerhet genom ökad makt i marknadsrelationerna inte återspeglas i räkenskaperna.

Studier under 1970-talet och senare baseras på Capital Asset Price Model (CAPM) (Lutbatkin, 1983) . Exempel på problem med att använda modellen är att den förutsätter låg aktivitet på förvärvsmarknaden. I praktiken innebär det att företaget inte kan göra något annat förvärv tre år före respektive tre år efter föreliggande förvärvstillfälle. Ett annat problem är att i modellen ligger förenklade antaganden om hur den finansiella marknaden fungerar.

I forskningen om ekonomiska effekter betraktas fusioner som en homogen population. Forskarna har ej stratifierat undersökningsenheterna efter exempelvis grad av strategisk överensstämmelse mellan förvärvande och förvärvat företag. Graden av överensstämmelse påverkar starkt utfallet. Lutbatkin drar slutsatsen att en utgångspunkt i ett "Contingency"-perspektiv skulle vara relevant vid utvärdering av fusioner och förvärv.

2.6 FRAMVÄXT AV ETT KOMPLETTERANDE PROCESS-PERSPEKTIV

I tidigare forskning om fusioner har frågan om överensstämmelse mellan parterna med avseende på strategi rönt betydande intresse. Fokus är här inriktat på strategiska analyser och förhandlingar mellan parterna. Det förekommer också - men i betydligt mindre grad - forskning om överensstämmelse med avseende på organisation. Intresset är här inriktat på möjligheterna att integrera bolagen vid skillnader i exempelvis administrativa system. Utmärkande drag för denna forskning är att den är rätt så fragmentarisk. Vanligen behandlas endast de aspekter som verkar vara specifika problem i enskilda fall, t ex hur ett förvärv påverkar individens motivation och produktivitet (Graves, 1981), de anställdas oro (speciellt i förvärvat bolag) och osäkerhet om karriär, ekonomi och eventuellt byte av anställningsort o dyl. (Mirvis, Marks, Sales (1983), Sutton (1983)).

Ett resultat av kritiken av tidigare forskning är att ett kompletterande perspektiv har utkristalliserats. I det s k processperspektivet är uppmärksammandet av processens betydelse det särpräglade. I den tidigare strukturorienterade forskningen negligerades processen. I process-studier är tidsdimensionen särskilt betydelsefull. Ambitionen är att beskriva och förklara ett förlopp och intresset inriktas mot förändringar, konflikter och bristande överensstämmelse.

Jemison & Sitkin (1986) hävdar att förutom överensstämmelse med avseende på strategi och organisation så är processen i sig en faktor, som påverkar framgång med fusioner. En del studier har enligt Jemison & Sitkin gjorts om förvärvsprocessen. Däremot har frågor rörande integrationsprocessen ägnats ringa uppmärksamhet.

2.7 SVENSK FORSKNING OM FUSIONSFÖRLOPP

Litteraturgenomgången tydliggör två väsentliga forskningsfrågor när det gäller ekonomiska effekter av förvärv och fusioner. Den ena gäller förbättring av metoder för utvärdering. Den andra frågan rör ledning av fusionsförlopp och speciellt beträffande integration av bolag. Det är den senare frågan vi valt att ägna oss åt, då det är ett område som är lite uppmärksammat. Emellertid har under 1980-talet ett flertal svenska forskningsbidrag om fusionsförlopp publicerats, i vilka uppmärksamhet ägnats åt såväl överensstämmelse med avseende på strategi och organisation som åt förvärvs- och integrationsprocesser.

Utmärkande för den svenska forskningen om fusionsförlopp är att - med undantag för Utterström och Lindgren - populationen utgörs av små och medelstora företag och i huvudsak av familjeföretag. Fokus är på fusionsförlopp, men syftesbeskrivningarna divergerar. Fallstudier används av samtliga forskare (se tabell 2.7).

Vårt projekt är till skillnad från tidigare svensk forskning om fusionsförlopp en studie av ett fusionsförlopp mellan komplexa affärsdrivande aktiebolag. Då förutsättningarna med avseende på komplexitet är annorlunda jämfört med de flesta av tidigare studier, har vi här valt att endast beröra aspekter i studierna som är av speciellt intresse för vårt projekt. De frågor vi främst behandlar rör genomförandet av en organisatorisk omvandling av två eller flera bolag till en enhet samt ledningsproblem i samband med fusionering.

	Johannisson (1980)	Utterström (1980)	Alarik (1982)	Lindgren (1982)	Jacobsson (1984)	Peterson (1985)
Population	Familjeföretag som fusionsobjekt	Fusioner mellan lantbrukskooperationer	Fusioner mellan små och medelstora företag	Utländska dotterbolag	Små innovativa bolag som fusioneras med stora forskningsintensiva bolag	Familjeföretag som fusionsobjekt. Kvantitativ analys på aggrerad nivå kompletterat med studier av fem fall på företagsnivå
Antal fall	3	5	2	Fem svenska multionationella bolags förvärv av 11 utländska dotterbolag	13	5
Fokus	Fusionsprocessen, d v s från fusionsavsikt till gemensam organisation	Fusionsprocessen, d v s medel att skapa en union	Fusionsprocess, ses som en funktion av både omvärldspåverkan och individers handlande	Instrument, procedurer och processer som det förvärvande bolaget använder för att genomföra förändringar i system och strukturer i det förvärvade dotterbolaget	Komparativ analys med avseende på determinanter på framgång/misslyckanden.	Fusionsförlopp och utvecklingsmönster i ett strukturomvandlingsperspektiv
Syfte	1) Undersöka aktiviteter och beslut som föregår en fusion 2) Identifiera vilka strategier förvärvande bolag använder för att ge den nya organisationen en egen identitet 3) Studera vilket inflytande anställda har på fusionsbeslut och förlopp 4) Dra slutsatser utifrån olika parternas perspektiv, som påverkas av fusionen	1) Analysera skälen bakom fusionsvågen under 60- och 70-talen 2) Förstå omorganisations- och ledningsproblem till följd av en fusionering	1) Utveckla ett språk för att beskriva och förklara förloppet i horisontella fusioner i termer av drivkrafter, beslut och samordning	1) Analysera de tillvägagångssätt och system med vilka ledningen för de multinationella bolagen handhar relationerna mellan moderbolaget/divisionen och dess utländska dotterbolag	1) Studera vilka faktorer som orsakar framgång eller misslyckanden. Faktorer som studerades är - plan och strategi betr. fusionering - fusionsmotiv - nyckelpersonal - utvärdering av fusionsobjekt - produktpenetration på marknaden	1) på aggregerad nivå studera karaktäristiska förlopp och mönster samt jämföra den ekonomiska utvecklingen före och efter fusionen 2) på företagsnivå förädla resultat och slutsatser 3) Studien inleddes med två kvantitativa studier omfattande 60 företag förvärvade 1971. Dessa analyserades under perioden 1967-1981 och från ekonomiska data (omsättning, nyckeltal etc). Projektet avslutades med en fallstudie

Tabell 2:7 Karaktäristiska drag i fusionsforskningen i Sverige, som rapporterades under perioden 1980 till 1985.

Johannisson (1980) påpekar att det ingalunda är självklart hur en samgåendeprocess skall avgränsas. Själv avgränsar han samgåendeprocessen med initial- och avslutningstidpunkterna. Processen börjar när det finns ett tydligt intresse hos ett av två eller flera företag att gå samman. Initialpunkten är betydligt lättare att bestämma än när parterna samordnats. En samgåendeprocess är för Johannisson avslutad när parterna ömsesidigt accepterat varandras status, vilket för Johannisson innebär erkännande av varandras särdrag. Detta kommer till uttryck i en av båda parter accepterad rollfördelning.

En viktig utgångspunkt för Johannisson är, att vid en fusion sammanföres parter med både olika finansiella och materiella resurser och skilda värdesystem hos enskilda organisationsmedlemmar och organisationen som helhet. Då värdesystemen ofta är historiskt förankrade och avlagrade i resurser, system, regler, vanor och traditioner m m, utgör de starka förändringshämmande krafter. Detta implicerar att fusionsförlopp vanligen pågår under längre tid. I vissa fall kan en reell sammansmältning av grundläggande värdesystem först ske efter en mycket lång period.

Johannisson ser en skillnad mellan utbytes- och förnyelseprocesser respektive utvecklings- och samgåendeprocesser med avseende på möjligheterna till inlärning för aktörer. Då de förra är av återkommande karaktär ger de goda inlärningsmöjligheter. Möjligheterna till inlärning, när det gäller samgåendeprocesser, utgörs endast av erfarenheter av andra fusionsförlopp. Inlärningsmöjligheterna begränsas dock av att fusionsförlopp troligen i många avseenden är unika till följd av olika bolags egenarter.

Sammangåendets uppkomst förklarar Johannisson som en följd av strategiskt medvetna val, slump eller som predestinerade till följd av givna utvecklingsförlopp. I Johannissons fallbeskrivningar indikeras inget samband mellan uppkomst och förlopp. Johannisson hävdar att slump och predestination kan förklara uppkomst, men att sammansmältningen till en ny integrerad organisation kräver målmedvetenhet. Svårigheterna är enligt Johannisson att det är först i samordningsprocessen som tillräcklig närhet uppnås för att parterna skall kunna lära känna varandra. Ett annat problem vid företagssamgående är dessutom att den nya organisationen saknar en inarbetad ledning och att externa intressenter är inblandade i processen.

Johannisson beskriver organisationen som ett kognitivt och affektivt system och föreställer sig förekomst av särart i ett familjeföretags kognitiva och affektiva strukturer. Ur dessa begrepp utvecklar Johannisson två relaterade begrepp, nämligen kognitiv- och ledarskapsprofil. Dessa nyttjas för att tolka företagssamgående. Myter, ritualer och språk används som kopplingsmekanismer mellan begreppen utifrån antagandet att företelserna är djupt förankrade i organisationens historia.

Kognitiv profil refererar till insamlande, mottagande och analyserande av information i termer av grad av centralisering (i vilken grad informationshanteringen (kunskapsbasen) är centraliserad till en individ i organisationen (företagsledaren)). Till grund för ledarskapsprofil läggs den maktbas som legitimerar företagsledningens auktoritet. Här skiljs mellan karismatisk, traditionell och professionell ledarskapsprofil. Johannisson konstaterar efter tillämpning av begreppen på fallmaterialet, att kritisk kompetens för framgång i fusioner är förmågan att skapa överensstämmelse mellan ledarskaps- och kognitiv profil.

Utterström's (1980) ansats för att utveckla förståelse av den process som leder fram till beslut om en fusion baseras på socio-politiska och tekniska-ekonomiska dimensioner. Det lantbrukskooperativa organisationssystemet studeras på fyra nivåer (individ-, grupp-, aggregat- och samhällsnivå).

Den tekniska-ekonomiska dimensionen rör utbud och efterfrågan av aktuella produkter samt mekanismer och kostnader för att producera och distribuera dessa produkter. Den socio-politiska dimensionen avser hur ledande aktörers val av handlingsstrategier rättfärdigas. De organisationspolitiska medel som ledande aktörer använder är vision, paradigm, ideologi och myt. Utterström utgår från tanken på konkurrens om stöd från olika intressegrupper för verklighetsbeskrivningar och handlingsmönster. Under sådana processer utvecklas ibland konflikter. Organisationer uppvisar olika grad av likhet beträffande verklighetsbeskrivningar och handlingsmönster. Utterström antar att homogenitet ökar möjligheterna att forma ett gemensamt accepterat system för agerande. Homogenitet minskar konfliktrisken och därmed ökas chanserna till ett önskvärt fusionsförlopp.

Grundantagandet kan formuleras så, att beslut om fusionering kan fattas när de två dimensionerna är i fas eller i kontakt med varandra. Detta kan radikalt förändra ingående enheternas sociala och ekonomiska funktionssätt. Ett beslut om fusion kan fattas under förutsättning att ledande aktörer tolkar situationen rätt (dvs att den tekniska-ekonomiska och den socio-politiska dimensionen är i fas) och att de vill agera som förändringsagenter. Aktörers agerande tilldelas således stor betydelse. Den i beslutshänseende viktigaste aktören är troligen den person som koordinerar frågor (problem) och organisationens ideologi samt har förmåga att bedöma när de två dimensionerna är i fas med varandra.

Alarik (1982) väljer som utgångspunkt att fusioner är produkter av både omvärld och aktörer. Dels behandlas förhållanden mellan organisation och omgivning som kan påverka fusioners uppkomst, förlopp och utfall. Dels diskuteras den roll som individers idéer och handlingar kan spela i fusioners utvecklingsförlopp. I valet mellan en systemteoretisk och en aktörsorienterad ansats väljer Alarik att inta ståndpunkten att båda behövs, därför att de är mer kompletterande än konkurrerande.

> "Organisationers förändringar och utveckling kan således betraktas som resultat av såväl omgivningens inverkan som individers handlingar. Vilken av de båda förklaringarna som väger tyngst beror på organisationens karaktär, situationen och typen av förändring " (1982, s. 42).

Som utgångspunkt valdes omvärlden och dess inflytande på organisationen. Inom ramen för restriktioner studerades i nästa steg individers, inklusive ledande aktörers, beslut och handlingar. I studien beaktade restriktioner är omvärlden och organisationens struktur. Alarik antar att handlingsutrymmen bör betraktas som relativa och subjektivt mångtydiga.

Båda de studerade fusionerna slutade i konkurs. De viktigaste orsakerna till att horisontella fusioner så sällan lyckas är enligt Alarik

- att bolags problem definieras som fel storlek och att fusion framstår som rätt lösning,
- irrationellt beslut om vilka bolag som skall fusioneras samt
- ineffektivitet i fusionsförloppet.

Lindgren (1982) konstaterar när det gäller integration av ett förvärvat bolag, att kapacitet att leda människor snarare än att utveckla system och strukturer är den avgörande faktorn för att lyckas i fusionsförlopp. Det sätt som förvärvande bolag integrerar förvärvet följer bolagets tradition. Exempelvis tenderar starkt formaliserade bolag att integrera förvärvade dotterbolag med hjälp av sina existerande formella system. Lindgren fann bl a att "culture shocks" hade inträffat främst förorsakade av olikheter i ledningsstil och företagskultur mellan förvärvande och förvärvat bolag.

Lindgren fann inget allmängiltigt mönster i integrationsprocessen. I stället var problemen unika i varje enskild fusion och den specifika situationen kräver anpassade lösningar.

Lindgren anför fem skäl till varför fusioner misslyckas. De är:

- felaktig värdering av förvärvskandidat,
- avsaknad av förvärvspolicy,
- begränsningar i tid och ledningskapacitet,
- avsaknad av plan för integrering och av kontinuitet i integrationsarbetet,
- misslyckande att identifiera nyckelpersoner samt brister i ledningen av fusionsförloppet.

Peterson (1985) drar, efter en genomgång av tidigare forskning, slutsatserna dels att "fusionerade företag" är som grupp föga homogen utan består av delgrupper med varierande fusionsmotiv, dels att de mönster, förlopp och samband som sökes är så komplexa att de kan vara svåra att fånga med statistiska metoder. Dessa slutsatser samt rekommendationer hos Mueller (1980) gjorde att Peterson valde att söka efter enkla mönster, förlopp och samband med utgångspunkt från empirin och med hjälp av relativt osofistikerade metoder.

Fusioner ses som resultat av omvärldens påverkan. När det gäller små företag, antar han att de för överlevnad har att anpassa sig till omvärlden snarare än att försöka kontrollera den. Rapporten belägger att geografiska och i ännu högre grad strukturella förändringar har varit omfattande. Hälften av populationens 60 förvärvade familjeföretag år 1971 hade tiotalet år efter ägarskiftena upphört att existera i form av självständiga enheter. Vidare hade en tredjedel av företagens verksamhet lagts ner eller förflyttats från orten.

Peterson noterar en skillnad mellan familjeföretag och andra företag (främst börsnoterade) i sättet att agera som förvärvare. Den senare gruppen genomförde samordningsaktiviteter omgående efter förvärvstillfället. Dessa åtgärder resulterade i hög andel förvärvade bolag, som antingen upphörde eller förflyttades eller måste rekonstrueras. När familjeföretagen förvärvar, indikerar materialet att konkurser, rekonstruktioner m m inträffar efter sex till åtta år. Till följd av att denna period i studien sammanföll med en allmän konjunkturnedgång för svensk industri är orsaksamband svåra att fastställa.

2.8 SAMMANFATTNING OCH POSITIONERING

Det skäl som aktörer officiellt anför när ett bolag förvärvar ett annat är att fusionen kommer att ge synergier som kommer att generera positiva ekonomiska effekter. Dock visar flertalet empiriska studier att fusioner inte är lönsammare än andra alternativa investeringar, utan ibland t o m ger lägre lönsamhet. Den fråga som en del forskare då har ställt sig är: "Hur kommer det sig att förvärv och fusioner är ett så vanligt strategiskt val, om de ekonomiska effekterna är tveksamma?"

Det som med denna fråga har uppmärksammats är att fusioner ger vinning för företagsledningen. Förklaringar av fusionsmotiv och effekter är därmed inte konsistenta med äldre neoklassisk teori med fokus på vinstmaximering. De kan i stället förklaras utifrån fördelar som företagsledningen drar av fusioner. Företagsledningen antas använda förvärvs- och fusionsstrategier i eget intresse; dels för att de förväntar sig få ett utökat handlingsutrymme genom att skalekonomi ger fördelaktigare maktposition gentemot omvärlden, dels därför att företagsstorlek förbättrar företagsledningens ekonomiska villkor, status och makt samt image som en aggressiv ledning. Dock saknas det tillförlitliga empiriska data.

De enda effekter av fusioner som är empiriskt säkerställda rör effekter på den industriella strukturen. Ett flertal studier visar att fusioner har betydande påverkan på bolagsstorlek och industriell koncentration och därmed leder till viss koncentration av ägande och beslutsfattande.

Diskrepansen mellan förväntade och realiserade ekonomiska effekter kan förklaras både av att metodproblem har förhindrat upptäckten av ekonomiska fördelar och av att ledningen inte är kompetent att hantera omständigheter i en eller flera av faserna i fusionsförloppet. Det finns forskare som hävdar att förvärv är överlägsen som tillväxtmetod, om företagsledningen är kompetent att hantera förvärv. Vi har däremot inte funnit någon forskning som visar att fusioner är en överlägsen metod för vinstmaximering.

Forskningen om framgång med fusioner domineras fram till och med 1970-talet av strukturorienterade studier. Under 1980-talet har fokuset vidgats till att också uppmärksamma att processen i sig är en faktor som påverkar framgång med fusioner.

Internationellt har en del studier redovisats om förvärvsprocessen. Integrationsprocessen har däremot ägnats ringa uppmärksamhet. Under 1980-talet har ett flertal svenska forskningsbidrag publicerats om fusionsförlopp i vilka uppmärksamhet ägnats såväl åt förvärvs- och integrationsprocessen som åt överensstämmelse med avseende på strategi och organisation.

Vårt projekt, som behandlar ledning av fusionsförlopp, är en studie av ett fusionsförlopp mellan komplexa affärsdrivande aktiebolag. Detta till skillnad från tidigare svensk forskning om fusionsförlopp, som främst behandlat små eller medelstora företag. I projektet jämför vi överensstämmelse mellan ledningskulturerna i ingående enheter. Vidare studerar vi hur dessa integrationsförutsättningar hanterades under det fusionerade bolagets första verksamhetsår. Vår ansats innehåller sålunda både ett strukturellt och ett processuellt perspektiv. I jämförelsen av överensstämmelse betonar vi stabiliteter, regelbundenheter och söker efter ordning och traditioner. När vi studerar fusionerade bolagets första verksamhetsår intresserar vi oss för förändring och konflikter.

För att få ett avstamp inför fortsättningen ser vi det som väsentligt att ur den tidigare forskningen extrahera och sammanföra de utsagor om ledning av fusionsförlopp, som kan ha relevans i vårt projekt.

Förväntningar på synergier och personliga fördelar för företagsledningen, är de två huvudmotiven till att förvärv och fusioner är populära strategiska alternativ. Att dessa förväntningar inte infrias kan delvis förklaras av svårigheter att väva samman två ledningsgrupper och två organisationskulturer till en slagfärdig enhet. Andra förklaringar är omvärldens inflytande på organisationer och avsaknaden av förvärvs- och integrationsstrategi. Vissa forskare tar utgångspunkt i interna förhållanden och andra i omvärldens inflytande. Vår position är att kärngruppens kognitioner av händelser och förhållanden i omvärlden är det betydelsefulla. Det är kärngruppens subjektiva konstruktioner, vilka den agerar på basis av, som är det väsentliga; inte händelserna och förhållandena i omvärlden i en slags "objektiv" mening.

I en fusion sammanförs enheter till ett gemensamt bolag. Parterna bidrar med både olika personella, finansiella och materiella resurser och värdesystem. Då värdesystemen ofta är historiska förankrade och avlagrade i resurser, system, regler, vanor och traditioner m m utgör de starka förändringshämmande faktorer.

Lindgren (1982) påstår att det sätt som förvärvande bolag integrerar förvärvet följer bolagets traditioner. Exempelvis tenderar starkt formaliserade bolag att integrera förvärvade dotterbolag med hjälp av sina existerande formella system. Olikheter främst i ledningsstil och företagskultur leder till att s k "culture shocks" har inträffat.

För att nå framgång med fusioner måste ledningen av fusionsförloppet vara kompetent. Inlärningsmöjligheterna begränsas emellertid av att möjligheterna till inlärning endast utgörs av erfarenheter av andra fusionsförlopp. De reduceras också av att fusionsförlopp i många avseenden är unika till följd av olika bolags egenart.

Johannisson (1980) anser att sammansmältningen till en ny integrerad organisation kräver målmedvetenhet. Svårigheterna är dels att det är först i samordningsprocessen som parterna kan lära känna varandra, dels att den nya organisationen saknar en inarbetad ledning.

Detta projekt handlar om ledning av fusionsförlopp och vad som händer när kärngrupper från ingående enheter med etablerade ledningskulturer skall smältas samman till en fungerande grupp. Detta är intressant mot bakgrund av att vi vet av tidigare forskning att vissa värderingar är djupt historiskt förankrade och avlagrade i organisationen. Det sätt som ett förvärvande bolag integrerar förvärvet följer bolagets traditioner. Ledningens kompetens att leda fusionsförlopp är starkt avhängig erfarenheter av andra fusionsförlopp. Ett förhållande som gör ämnet än mer intressant är, att samtidigt som det saknas en inarbetad ledning och parterna känner varandra dåligt i det genom fusion bildade bolaget, kräver en sammansmältning målmedvetenhet.

3. Kärngruppens handlingsutrymme

3.1 INLEDNING

Vi tilldelar kärngruppen ett antal funktioner. Dessa är varseblivning av signaler från externa och interna aktörer, tolkning och gestaltning i formandet och utvecklandet av ledningsinstrumenten samt övervakning och kontroll av aktiviteter. Det handlingsutrymme, som kärngruppen uppfattar sig förfoga över, påverkas av olika faktorer. I detta kapitel redovisas vad vi avser med respektive faktor och på vilket sätt var och en av faktorerna kan påverka kärngruppen.

Den grundtanke vi arbetar utifrån är att varje aktör i en organisation alltid har ett handlingsutrymme oavsett systemkraven. Det handlingsutrymme, som en aktör upplever sig ha, reflekterar fördelningen av makt mellan aktörerna i ett socialt system. Kärngruppen använder sin repertoar av ledningsinstrument som medel för att förverkliga sina ambitioner. Repertoaren används i syfte att initiera, inrikta och kontrollera organisationsmedlemmarnas agerande. I denna process kan vi urskilja kärngruppens strävan mot att utveckla konforma meningar - gemensamma värderingar - vilka bildar grunden till framväxten av "social facts". Samtidigt med att osäkerhet därmed reduceras, produceras också begränsningar i handlingsutrymmet.

Alla aktörer i en organisation - oavsett nivå - arbetar under någon form av restriktion. Dessa restriktioner är uttryckta i form av normer, dvs regler, vilka syftar till att minska variationerna för individuellt handlande (Pfeffer & Salancik, 1978). Ledningsinstrumenten utformas därför i en ständigt pågående förhandlingsprocess mellan medlemmarna i kärngruppen, mellan kärngruppen och styrelsen samt mellan kärngruppen och övriga organisationsmedlemmar. Även om kärngruppen har ett dominerande inflytande, så färgas den både av de i modellen (fig 3.1) nämnda faktorerna och av andra organisationsmedlemmar. Den grad av inflytande som en kärngrupp tilldelas av andra -eller annorlunda uttryckt graden av asymetri i relationerna till andra - är en funktion av den grad av legitimitet, som kärngruppen upprätthåller i övriga aktörers ögon. Antingen att de uppträder som enskilda aktörer eller formerade i grupper eller i sakorienterade koalitioner.

Möjligheter till inflytande för de anställda regleras av både formella och informella faktorer. Formella faktorer är lagar och avtal. Exempel på lagar är aktiebolagslagen (ABL), medbestämmandelagen (MBL) och lagen om anställningsskydd (LAS). Ett viktigt exempel på avtal är att den anställdes ansvar, skyldigheter och befogenheter regleras i en befattningsbeskrivning. Den kan betraktas som en del i anställningsavtalet och är därmed juridiskt bindande. En eventuell avvikelse regleras av LAS. Informella faktorer är sådant som engagemang, kompetens och interaktionsmöjligheter med kärngruppen (jfr Stymne, 1975 och Aspling, 1986). Aspling (1986) konstaterar att MBL i sig inte har ökat den anställdes grad av inflytande utan påverkan sker endast under förutsättning av att ovannämnda informella faktorer uppfylls. De formella faktorerna är stödjande, men det är de informella som ger möjlighet till inflytande. Vår generella slutsats är därför att de informella faktorerna verkar vara mer avgörande för de anställdas möjligheter till påverkan på ledningsinstrumenten än de formella.

Kärngruppens handlingsutrymme begränsas förutom av andra aktörer också av dess eget tidigare agerande och dess bindningar till tidigare fattade beslut.

Över tiden institutionaliseras vissa tänkesätt, regler och rutiner. Under denna process avlagras förändringshämmande faktorer, vilka begränsar handlingsutrymmet. Förändringar som kärngruppen vill åstadkomma innebär att inrotade vanor både skall brytas och utbytas mot oprövade vanor (Sjöstrand, 1987). Vidare försvåras förändring av att det ligger en inbyggd maktstruktur i det som institutionaliserats och försök till förändringar leder till att konflikter uppväcks (Pfeffer, 1981). Till detta kommer människans begränsade kognitiva kapacitet och ovilja mot att ompröva egna tänkesätt och värderingar (Argyris & Schön, 1978).

I vår modell är de viktigaste restriktionerna på kärngruppens handlingsutrymme är ägarnas villkor, enhetens historia och omvärldsberoende.

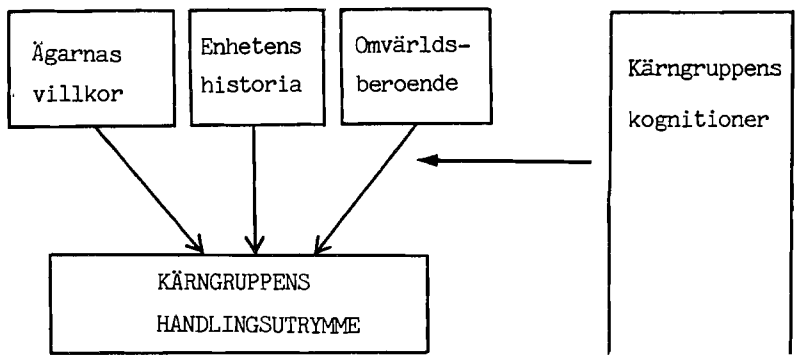


Fig. 3.1: Modell över faktorer som påverkar kärngruppens upplevda handlingsutrymme

Valet av restriktioner har vi gjort med utgångspunkt ifrån betydelsen av olika maktgrupperingar, att kärngruppen har det dominerande inflytandet, och att restriktioner upplevs av kärngruppen som begränsande, men att denna upplevelse beror på aktörernas subjektiva meningsskapande. Osäkerhet om styrka och innehåll har vi använt som princip för vårt val av restriktioner. Kärngruppens maktposition gör att en restriktion för att skall kunna utgöra en begränsande kraft, måste ha både en stark bas och ett tydligt innehåll.

Ägarnas möjligheter att ställa villkor bygger på restriktioner sanktionerade i aktiebolagslagen. Vi behandlar den i stora aktiebolag vanliga situationen att ägarrollen är skild från den exekutiva rollen. Ägarna delegerar ansvar för bolagets organisation och förvaltning till ett exekutiv. I kraft av aktiebolagslagen kan ägarna utöva begränsningar på exekutivet. Förutom att ägarna har denna legala bas utgör deras besittning av aktieposter en grund för kontroll, eftersom bolaget är beroende av denna resurs (Pfeffer & Salancik, 1978).

Det speciella med enhetens historia är fokuseringen på att det över tiden sker avlagringar samt bindningar till det förflutna. Över tiden etableras i bolaget traditioner, myter, rutiner, ritualer. Detta leder till organisatorisk tröghet mot förändringar och utgör därmed restriktioner.

Med omvärldsberoende uppmärksammas att bolaget behöver någon form av utbyte med sin omgivning för att överleva. De externa beroendeförhållanden som härigenom uppkommer fungerar som restriktioner på kärngruppens agerande.

Utbildning och erfarenheter av organisationer och där tillämpade ledningsinstrument påverkar aktörens kognitioner (tänkesätt). Kognitioner är avhängiga de organisationer som aktören tillhört. Erfarenheter, som över tiden internaliserats hos enskilda aktörer tillhörande kärngruppen till att bli kognitiva strukturer, är styrande både på hur aktören uppfattar sitt handlingsutrymme (dvs uppfattar restriktionerna) och på hur aktören utformar ledningsinstrumenten.

Samtidigt som kärngruppen har ett dominerande inflytande på ledningsinstrumenten utgör dessa i sig restriktioner på kärngruppen. Exempel är:

att en välartikulerad och internaliserad affärsidé begränsar handlingsutrymmet och

att strategin inriktar organisationen samtidigt med att förändringar av strategi och affärsidé begränsas av etablerade strukturer av olika slag,

Även om vi påstår att kärngruppen har ett dominerande inflytande på ledningsinstrumenten, så är dess handlingsutrymme starkt beskuret. Handlingsutrymmet är således aldrig en given storhet utan dess gränser är ständigt föränderliga. De är avhängiga aktörernas kapacitet att expandera eller försvara sitt handlingsutrymme.

Att vi bland restriktioner exkluderar organisationsmedlemmar ej tillhörande kärngruppen beror på att den bas, som de har till förfogande för att hävda sina åsikter, inte är tillräcklig för att de skall kunna ställa direkta krav på hur kärngruppen bör utforma ledningsinstrumenten. De formella faktorerna (lagar m m) ger ringa stöd. De informella faktorerna ger möjligheter om organisationsmedlemmar är engagerade och kompetenta samt kan tillskansa sig interaktionsmöjligheter med kärngruppen. Kärngruppens maktposition grundas på hög hierarkisk position, överlägsenhet i tillgång på viss typ av information och resurser samt närvaro vid tillfällen när frågor och beslut om ledningsinstrument är aktuella. Maktpositionen kan också ibland förstärkas av personliga egenskaper som kompetens och utstrålning. Kärngruppens tolkningar av de informella faktorer som övriga organisationsmedlemmar har till sitt förfogande kommer att avgöra vad som blir input i kärngruppens utformning av ledningsinstrumenten.

3.2 KÄRNGRUPP

Med kärngrupp avser vi en grupp ledande aktörer, som kontinuerligt samspelar med varandra och uppfattar sig själva som ömsesidigt beroende av varandra för att uppnå sina mål. Kärngruppen försöker styra bolagets verksamhet genom att utöva ett dominerande inflytande via bolagets ledningsinstrument. Aktörerna i kärngruppen har ett anställningsförhållande till bolaget och tillhör dess högsta ledning men behöver inte utgöra dess helhet.

Vår definition av kärngrupp sammanfaller med den socialpsykologiska gruppdefinitionen, enligt vilken en grupp "är en samling individer, mellan vilka det föreligger vissa dynamiska relationer". (Sjölund, 1979, s 41). Vidare måste det finnas en viss varaktighet i förhållandet för att gruppdefinitionen skall vara relevant.

Konvergens om föreställningar föregår och är ett nödvändigt villkor för att en grupp skall bildas. Denna inledande preliminära intressegemenskap uppträder därför att var och en förväntar sig att den andre kan ge ett bidrag och var och en har en likartad uppfattning om hur detta kan realiseras. Människor kommer samman därför att de vill utföra en viss handling och behöver andra för att denna handling skall vara möjlig. För att agera som grupp behöver människor sålunda inte vara överens om mål. Delade föreställningar och värdering utbildas mycket senare och ibland inte alls (Weick, 1979).

Gruppen utövar en form av social kontroll av dess medlemmars agerande genom att ställa krav på anpassning. I detta perspektiv har aktören enligt Sjölund fyra möjligheter att reagera; de är "att anpassa sig, att försöka få normerna ändrade, att bli avvikande eller att lämna gruppen "(1979 s 73). Kravet på att underordna sig är beroende av vilken betydelse gruppen tillmäter normerna. Mot de framträdande gruppmedlemmarna finns en större grad av tolerans. De kan enligt Sjölund "sätta sig över vissa normer, utan att det från gruppens sida företas något mot dessa normkränkare" (1979 s 75). Huruvida en ny aktör har möjlighet att bli antagen i gruppen är beroende på hur denne antar de gällande normerna i gruppen.

Uttrycket kärngrupp är hämtat från Normann (1975). Normann använder det som en beteckning på en grupp av signifikanta aktörer, vilka företräder de dominerande ideérna i bolaget. Normann har intresserat sig för rollkonstellationen inom kärngruppen. Anledningen anges vara att han försöker förklara bolagets misslyckande och framgång med analys av mönstret av roller i kärngruppen. I vår föreställningsram tar vi inte fasta på rollerna inom kärngruppen, utan fokuserar oss på situationen när två kärngrupper konfronteras genom en fusion av två bolag. I sin definition av begreppet kärngrupp tar Normann utgångspunkt hos dels Thompson (1967), som använder begreppet "dominerande koalition", dels Stymne (1970) och hans begrepp "sway group". Normann menar att dessa två synsätt är helt skilda till följd av författarnas utgångspunkter. Thompson är inspirerad av Crozier (1964), och ser den "dominerande koalitionen" och dess sammansättning som resultat av processer i företagets omvärld. Stymne däremot med huvudsaklig utgångspunkt från Selznick (1957) tilldelar "sway group" den aktiva rollen att uttrycka föreställningar och värderingar, vilka fortplantas i bolaget och som därmed blir avgörande för dess strategi och struktur. Normann förmenar att det råder en skillnad mellan Thompson och Stymne då de ser på orsakssambandet på ett principiellt motsatt sätt. Enligt Normann företräder Thompson och Stymne två extrema ståndpunkter. Normann anser att det kan vara bolagets situation i termer av utvecklingsskede som avgör tillämpbarheten av respektive synsätt.

3.3 KÄRNGRUPPENS KOGNITIONER

Kärngruppens handlingsutrymme begränsas av de deltagande aktörernas kognitioner (tänkesätt). De erfarenheter aktörer gör över tiden antas starkt prägla aktörers kognitioner och därmed påverka deras handlande och upplevda handlingsutrymme. Perris (1986) menar att erfarenhet resulterar i ett kognitivt schema. Stimuli varseblives, bearbetas, kodifieras och lagras mot bakgrund av tidigare införlivade erfarenheter. Aktörer både registrerar och tolkar situationer. Ett kognitivt schema rymmer sålunda relativt stabila mentala strukturer, som aktörer använder när de varseblir och tolkar situationer och transformerar dessa till handling. Då detta sker subjektivt är aktörers handlande alltid individuellt. Graden av likhet bestäms av i vilken utsträckning aktörer tolkar erfarenheter på ett likartat sätt. Aktörer som socialiserats i samma eller likartade organisationer kan förväntas i stor utsträckning bära närbesläktade kognitiva schema. Kognitiva scheman formas både av värderingar i organisationer, som aktörer tillhört eller tillhör, och specifikt personliga erfarenheter.

Att vi använder erfarenhet som enda individrelaterad faktor motiverar vi med begreppet social inlärning. Med social inlärning avser vi att aktörens agerande formas i en interaktionsprocess med andra aktörer i den sociala omgivningen. Inlärning påverkas interaktivt av aktörens agerande och kognitioner i ett samspel med den sociala omgivningen.

Inom social inlärningsteori antas att aktörens agerande kan förklaras i termer av aktörens kognitiva processer (varseblivning och tolkning), aktörens agerande och den sociala situation där agerandet äger rum (Davis & Luthams, 1980). I denna teori antas inte oberoende råda mellan variablerna. I stället antas att dessa står i ett ömsesidigt interaktionistiskt förhållande till varandra. De utgör således varandras determinanter. Detta leder till att aktören i sitt agerande genererar villkor i sociala situationer, vilka i sin tur fortsättningsvis påverkar aktörens eget agerande. Vidare till att erfarenheter till en del avgör vad en aktör kommer att göra, vilket därmed ytterligare påverkar aktörens agerande. Davis & Luthams förklarar beteende i organisationer på följande sätt:

> "Organizational behavior is viewed as affecting and being affected by the participant's cognitions, the environment and the person-situation interactions"
>
> (1980, s. 283)

Social inlärning benämns även socialisation. Jundin (1983) urskiljer i sin litteraturgenomgång av begreppet socialisation dels att begreppet definieras som den process genom vilken individen lär sig, dels att begreppet förutom till process också hänförs till innehållet i vad man lär sig. Inlärning avser sociala roller och därmed förknippat beteende samt inlärningens relevans för nuvarande och kommande roller.

Vårt synsätt innebär att vi ser aktören som påverkande andra aktörer genom aktivt interagerande och därmed systemet, samtidigt med att aktören själv socialiseras. Vi reducerar således inte aktören till enbart passivt reflekterande.

Vi stöder oss också på Porter (1983) som hävdar att företagsledarnas funktionella bakgrund, andra verksamhetsområden som de arbetat inom, de spelregler och strategiska metoder som varit kännetecknande för företagsledarna, de slag av strategier som de lyckats med eller inte, de större händelser som de varit med om samt de konsulter och andra rådgivare som de samarbetat med, är en typ av nyckelindikationer på föreställningar och sannolika framtida åtgärder.

Aktörers erfarenheter påverkar deras upplevda handlingsutrymme. Aktörernas erfarenhet av vad som var utmärkande för bolag de varit anställda inom med avseende på ledningsinstrument är en indikator, som vi använder som restriktion för handlingsutrymme. En annan väsentlig erfarenhet är ofta den grundläggande utbildningen. Därför intresserar vi oss också för aktörens utbildningsbakgrund.

Av den i kapitel två redovisade forskningen om fusioner framgår att ledningens kompetens om fusioner är viktig för att nå framgång med fusioner. Erfarenhet av fusioner ger kompetens, men det är ingalunda självklart. Möjligheterna att erhålla kompetens är begränsade till följd av låg frekvens och särart. Ledande aktörer har i många fall ingen erfarenhet av fusionsförlopp. Om de har erfarenhet är inlärningsmöjligheterna beskurna till följd av att särart i de i fusionen ingående enheterna leder till sådana olikheter att generaliseringar mellan fusionsförlopp är svåra att göra. Fusionsförlopp anser en del forskare således vara i hög grad situationsspecifika.

Både kognition och kompetens är erfarenhetsbaserat. En aktörs kompetens avspeglas sålunda i dennes tänkesätt. Med kompetens avser vi kärngruppens förmåga att förverkliga sina egna mål och har därför att göra med såväl kognitiv kapacitet som engagemang och nätverk. Kompetens i att leda fusionsförlopp innebär förverkligande av fusionsförväntningar. För att nå framgång behöver kärngruppen kompetens såväl i att leda fusionsförlopp som i var och en av affärsidéerna i den fusionerade organisationen. Vi refererar då till det kunnande som är behövligt för utveckling, tillverkning och avyttring av produkter/tjänster inom en specifik affärsidé. En organisations kompetens bärs av aktörer och kan i handlingsögonblicket vara såväl internt genererad som externt införlivad, t ex via konsulttjänster.

3.4 KONFLIKTER

Konflikt refererar till olika slags motsättningar mellan enskilda personer och grupper (Robbins, 1984). I det traditionella synsätt, som dominerade fram till 1930-och 1940-talen, ansågs konflikter vara av ondo och något som borde undvikas. Företrädare för det betendevetenskapliga synsätt, som sedan växte fram, anförde att konflikter är naturliga och ofrånkomliga samt kan då och då vara positiva. Dennna inställning har kommit att förstärkas. I det interaktionistiska synsättet med upprinnelse under 1970-talet, uppfattas konflikter inte bara som oundvikliga utan att en viss grad av konflikt är nödvändigt för att en grupp skall fungera effektivt. Dock är konflikter ibland destruktiva. Ledningen har därför till uppgift att handlägga konflikter på ett sådant sätt att de blir konstruktiva för organisationen.

Vid extern tillväxt genom förvärv innehåller den genom fusionen bildade organisationen medlemmar från var och en av de ingående enheterna. Medlemmar från förvärvat bolag kommer enligt Pfeffer (1981) att vilja ha egna domäner för att inte känna sig maktlösa i den nya organisationen. Om de sammanförda enheterna är av ungefär samma storlek, kommer medlemmar från det förvärvade bolaget att ha makt att kunna få erkännande genom att tillskansa sig domäner som representerar deras verklighetsbild. Intern tillväxt däremot utmärks ofta av att nya medlemmar rekryteras med likartad bakgrund och erfarenhet jämfört med dem som redan tillhör organisationen. Ett annat ofta utmärkande drag är att de befinner sig i ett tidigt stadium av sin karriär. Av dessa skäl är de lättare att socialisera. Detta leder till homogenare synsätt i organisationen och till mindre differentiering av organisationsstrukturen.

Begreppet makt är centralt både vid tillväxt genom förvärv och intern tillväxt. Dock är sannolikheten för konflikter, som hindrar framgång, avsevärt högre vid förvärv och fusioner än vid intern tillväxt. Vid intern tillväxt kan ledningen tillämpa tre strategier för att försöka åstadkomma en homogen organisation vad avser mål och föreställningar, nämligen genom rekrytering, socialisering samt belöningar och sanktioner (Pfeffer, 1981). Vidare antas underförstått att ledningen för bolaget är inarbetad vid intern tillväxt , vilket inte alltid är fallet vid fusioner.

Att konflikter utbryter vid fusioner kan i Pfeffer's terminologi förklaras med att aktörer är ömsesidigt beroende av varandra, att aktörer från ingående enheter har olika mål och föreställningar om vilka konsekvenser handlingar ger samt att det råder knapphet på resurser i förhållande till de anspråk som ställs. Vid en sammansmältning av tidigare separata enheter till en organisation kommer aktörer från olika enheter att vara beroende av varandra. Både därför att de påverkas av varandras agerande och att de är beroende av varandras kompetens för att kunna nå synergier inom t ex produktion och utveckling. I organisationer utvecklas med tiden kulturer vilka är olika i många avseenden. En för detta projekt intressant olikhet rör ledningskulturer. Dessa för aktörerna med sig. De framträder i den fusionerade organisationen som divergerande mål och föreställningar. Om det dessutom råder knapphet på resurser är det troligt att konflikter växer fram i den typ av fusion, som vi studerar.

Huruvida en konflikt leder till organisationspolitiska aktiviteter där makt används, beror dels på hur viktig frågan är som beslutet gäller eller hur betydelsefull resursen är, dels på hur utspridd makten är. Om makten är centraliserad beslutar högsta ledningen utifrån sina egna regler och värderingar. Organisationspolitiskt agerande, förhandlingar och framväxt av grupper och koalitioner inträffar främst när makten är spridd. Ovan drog vi slutsatsen att konflikter är troliga i den typ av fusion som vi studerar. Huruvida de också leder till organisationspolitiska åtgärder där makt används är svårare att a priori förutsäga.Horisontella fusioner av i hög grad relaterade verksamheter möjliggör centralisering av makten i motsatts till fusion av orelaterade verksamheter. Kompetensspridning är ett nyckelbegrepp.

Vid relaterade fusioner kan kompetens centraliseras. Vid orelaterade fusioner finns kompetensbärarna spridda på de olika enheterna. Det ömsesidiga beroendet för att kunna realisera förväntade synergier ger aktörer och grupper som är kompetensbärare en bas för självhävdelse (decentraliserad makt). För att hantera konflikter i sådana sammanhang har ledningen av fusionsförlopp inget annat val än att använda makt. Det är enda sättet för att nå ett beslut (jfr Pfeffer, 1981). Dock är det inte säkert att ledningen av fusionsförloppet lyckas, eftersom de kan stå i ett beroendeförhållande till ledande aktörer på enheterna. Det kompetensövertag dessa har kan användas för att förhindra beslut och handling.

Om en grupp känner sig hotad av någon extern aktör eller grupp, t ex ett bolags verkställande direktör eller kärngrupp så förstärks sammanhållningen inom gruppen (Sjölund 1979, samt Callahan. et al, 1986). I en konfliktsituation utses den utomstående gruppen ofta till en "syndabock", som tillskrivs allt ont som drabbar den egna gruppen.

3.5 ÄGARNAS VILLKOR

Med ägare avser vi när det gäller aktiebolag, den eller de fysiska och/eller juridiska personer som genom sitt aktieinnehav tillskjutit riskkapital till bolaget. Mellan ägare och bolag sker utbyten. Ägarna uttrycker sina förväntade relationer och intressen i termer av krav på bolaget ofta i form av effektivitetskrav. Dessa senare kan gälla avkastning på insatt kapital, tillväxt på kort och/eller lång sikt, produkt- och marknadsvillkor. Ägarna kan därmed indirekt ställa krav på utformningen av bolagets ledningsinstrument. Kraven framställs till bolagets exekutiv, bolagets styrelse och anställda ledning som därmed erhåller ägarnas mandat att företräda bolaget i enlighet med de av ägarna framställda villkoren.

I större bolag är det inte vanligt att ägarfunktionen och den exekutiva funktionen utövas av samma aktörer. Ägarens roll begränsas då till att vara uppdragsgivare och tillskjutare av riskkapital.

Exekutivets roll skiftar beroende på vem i exekutivet som avses. Vi urskiljer två nivåer:

- Valda; med vilka vi avser av bolagsstämman utsedda styrelseledamöter.(1)

- Anställda, med vilka vi avser bolagets verkställande ledning.(2)

Styrelsens och verkställande direktörens tilltänkta ansvar och handlingsutrymme beskrivs i ABL 8 kap, paragraf 6, första stycket:

> "Styrelsen svarar för bolagets organisation och förvaltningen av bolagets angelägenheter. Finnes verkställande direktör, skall han handha den löpande förvaltningen enligt riktlinjer och anvisningar som styrelsen meddelar. Verkställande direktör får därjämte utan styrelse bemyndigande vidtaga åtgärd som med hänsyn till omfattningen och arten av bolagets verksamhet är av osedvanlig beskaffenhet eller stor betydelse, om styrelsens beslut ej kan avvaktas utan väsentlig olägenhet för bolagets verksamhet. I sådant fall skall styrelsen så snart som möjligt underrättas om åtgärden".

Det inflytande som ägarna kan använda sig av när det gäller att initiera, inrikta och kontrollera aktiviteter utövas främst via bolagets styrelse. Antingen kan en eller flera ägarrepresentanter utses att vara ordinarie styrelseledamöter eller så kan styrelsen åläggas att i godkännande syfte ta löpande kontakt med någon eller några av ägarintressenterna. Därutöver har ägarna normalt ingen möjlighet att med stöd av lagstiftningen utöva inflytande på bolagets löpande verksamhet. Enligt ABL kan ägarna endast i efterhand föra skadeståndstalan mot företrädare för bolaget/stiftare, styrelseledamöter och verkställande direktör.

---

(1) Styrelsens ledamöter skall enligt ABL väljas av bolagsstämman, om inte i bolagsordningen föreskrivits att en eller flera av ledamöterna skall utses på annat sätt. (För fullständighetens skull skall erinras om att enligt lagarna 1976:350 och 351 staten resp de anställda äger under vissa förutsättningar utse begränsat antal ledamöter för vilka gäller samma rättigheter och skyldigheter som för stämmovalda.)

Stämmovald ledamots uppdrag gäller för tid som anges i bolagsordningen; uppdragstiden får dock inte bestämmas omfatta mer än fyra räkenskapsår. Mandatet får förnyas. I de flesta bolag sker dock val årligen på ordinarie stämma.

(2) I den verkställande ledningen tilldelas verkställande direktören i ABL en särställning. I bolag vars aktiekapital eller maximikapital uppgår till minst 1 mkr skall styrelsen utse en verkställande direktör (i andra bolag kan styrelsen utse verkställande direktör). Han får ställning som uppdragstagare till styrelsen och han skall - så som det föreskrivs i det i huvudtexten ovan citerade avsnittet ur ABL 8 kap, paragraf 6 - handha bolagets löpande förvaltning enligt de riktlinjer och anvisningar som styrelsen meddelar.

Herman (1981) och Lundgren (1986) har påpekat att det dock råder ovisshet om var och hur gränsen skall dras mellan ägare och exekutiv. Detta kan särskilt gälla relationerna i en koncern. Moderbolagets ägande-inflytande kan där formellt utövas endast via beslut fattade antingen av dotterbolagets bolagsstämma (genom moderbolagets röstövervikt där) eller av dotterbolagets styrelse (genom det flertal ledamöter som där kan företräda moderbolaget). I praktiken är dock förhållandet annat.

> "Skulle man följa den svenska lagens bokstav, borde ett moderbolag ge sina instruktioner till dotterbolagets förvaltningsorgan genom att såsom aktieägare på dotterbolagets stämma åstadkomma beslut, som sedan skulle verkställas av dotterbolagets styrelse och VD. Någon juridisk rätt för moderbolagets ledning att ge order direkt till dotterbolagets VD eller till honom underställda organ finns inte.
>
> Verkligheten ser emellertid helt annorlunda ut. Ledningen av ett moderbolag anser sig i de allra flesta fall oförhindrad att, med förbigående av dotterbolagets bolagsstämma och eventuellt även med förbigående av dess styrelse, ge direkta föreskrifter för dotterbolagets förvaltningsorgan."
>
> Rodhe (1985, s. 262)

Sammanfattningsvis konstaterar vi sålunda att ägarna kan formulera villkor för bolaget. För uppfyllande av dessa krav ger ägarna mandat till styrelsen, vilken har att svara för bolagets organisation och förvaltning. Styrelsen uppdrar åt verkställande direktören att handha den löpande förvaltningen enligt de riktlinjer och anvisningar, som styrelsen meddelar. Således kan ägarnas villkor transformeras till restriktioner på kärngruppens handlingsutrymme vid utformning av bolagets ledningsinstrument. Genom att fastställa eventuell förekomst av ägarrestriktioner vid utformningen av bolagets ledningsinstrument får vi indikationer på ägarnas villkor. Ytterligare indikationer är att en ägargrupp eller person kan aktivt utöva inflytande på bolagets ledning t ex genom att verka som "arbetande" styrelseordförande.

3.6 ENHETENS HISTORIA

Över tiden sker avlagringar i form av tidigare existerande organisationslösningar, etablerade beslutsvägar, tänkesätt och arbetsrutiner m m. Förekomsten av avlagringar menar Sjöstrand (1977) tydliggörs vid fusioner mellan bolag eller organisationer. Vid en fusion kommer avlagringarna främst till uttryck i form av svårigheter att länka ihop två eller flera organisationskulturer. Liknande utgångspunkter anför också Pfeffer och Salancik (1978) i deras resonemang om "bindningar till det historiska". De menar att de flesta organisationer bygger upp traditioner, myter och ritualer och de gör det i en förhoppning att det som fungerat historiskt, skall fortfarande fungera. Dessa trosuppfattningar, menar de, är nära nog omöjliga att förändra.

> "In many instances, the beliefs and successes of the past become entrenched in physical and managerial structures. When they do, they are nearly impossible to change".
>
> Pfeffer och Salancik (1978, s. 82)

En ytterligare "bindningar till det historiska", är enligt Pfeffer och Salancik de tidsmässigt uppbyggda arbetsrutiner som anställda med lång anställningstid etablerat. Eller som Andrews uttrycker det då han talar om hur personliga värderingar genomsyrar ett bolags strategi:

> "Somebody has to have his heart in it" Andrews (1971, s. 117)

Enhetens historia påverkas av förekomsten av milstolpar och kritiska händelser (se även under "Historiskt betraktelsesätt", avsnitt 1.6.3). Med milstolpar avser vi epokgörande händelser i bolagets utveckling och med kritiska händelser avses händelser som direkt orsakat stora konsekvenser för bolaget. Den främsta påverkan sker således av eventuella kritiska händelser. De kan påverka samtliga ledningsinstrument. Ett exempel på milstolpe och i vissa fall även kritisk händelse är enligt vår mening en medverkan i en fusion. Således kan både milstolpar och kritiska händelser betraktas som historiska bindningar.

Det existerar en omfattande forskning som visar att teknologi, storlek och omvärld är faktorer som kan påverka bolagets val av ledningsinstrument. Dessa faktorer skapar bindningar och begränsar därmed handlingsutrymmet. Med teknologi menar vi bolagets kompetens i form av utrustning och kunskap i tekniker. Teknologisk påverkan har intresserat flera forskare däribland Woodward (1965) och Perrow (1967), vilka har studerat sambanden mellan teknologi och organisationstruktur. Med teknologi menar Woodward produktionsteknologi, medan Perrow (1967) identifierar teknologi genom att se på teknisk kunskap. Woodward fann att teknologin påverkar valet av organisationsstruktur.

Beträffande teknologins eventuella påverkan på strukturen fann Astonskolan med Pugh, Hickson, Hinings och Turner (1969) inget samband. Snarare fann de att storlek hade större inflytande. De menade dock till stöd för Woodward, att om teknologi har inflytande på strukturen, så är det bara på de delar som ligger närmast arbetsflödet.

> "Structural variables will be associated with operations technology only where they are centered on the workflow".
> Hickson, Pugh och Pheysey (1969, s. 394)

Vi menar att en teknologi kan utgöra en viss tröghet för förändring (jfr Child, 1972). Graden av tröghet beror på tidsaspekten och synen inom bolaget på teknologin som kritisk kompetens.

Bolagsstorlekens betydelse på organisationens struktur har länge intresserat forskare. Exempel är Weber (1947) och hans "byråkrati"- klassificering. Bland senare forskare har Blau (1970) påvisat att ökad storlek leder till strukturella uppdelningar samt utökning av organisationens administrativa enhet.

Vi menar att även storlek utgör historisk bindning, vilken gör att det kan vara hämmande för val av organisationsstruktur.

Både teknologi och storlek kan med ledning av ovanstående reducera möjliga alternativ till organisationsstruktur och därmed minska handlingsutrymmet för kärngruppen. Vi ser eventuella bindningar utifrån ovanstående som indikatorer på en del av enhetens historia. Övriga indikatorer är förekomst av milstolpar och kritiska händelser.

3.7 OMVÄRLDSBEROENDE

En accepterad tanke är att varje bolag behöver någon form av utbyte med sin omgivning för att överleva. Förmågan att erhålla och behålla resurser från omgivningen samt att avyttra till omgivningen är grundläggande för bolagets överlevnad.

Enligt Pfeffer & Salancik (1978) är bolaget förenat med omgivningen via ett nät av relationer. Härigenom uppkommer beroendeförhållanden, vilka kommer att utgöra restriktioner på kärngruppens handlingsutrymme. Child uttrycker det som att

> "This argument starts from the observation that the maintenance of organizations depends upon some degree of exchange with outside parties. This dependency upon the enviroment is seen to impose a degree of constraint upon those directing an organization".
> Child (1972, s. 3)

Beroendeförhållandena kan för ett enskilt bolag vara till både för- och nackdel. Beroende är i sig inget problem. Problem uppkommer enligt Pfeffer och Salancik (1978), när bolaget hamnat i större beroendeförhållanden till omgivningen än omgivningen till bolaget.

Omgivningen kan beskrivas som bestående av ett antal nätverk eller revir av varierande värde för enskilda bolag. Varje bolag strävar mot dominans av sitt revir och kan enligt Normann (1975) endast uppnå dominans genom att utveckla ett överlägset system för att hantera den del av omgivningen som värderas högst.

Child påpekar i citatet ovan att beroendeförhållandena är förutsättningar (villkor), som påverkar organisationens ledning. Beroendeförhållandena mellan bolag i kombination med deras strävan mot dominans får därmed som konsekvens att utfallet av ett bolags agerande alltid kommer att skilja sig från det som önskats av kärngruppen i bolaget.

Inom ramen för systemteorin - exempelvis Pugh m fl inom den s k Ashtonskolan - har forskning bedrivits i syfte att förklara samband mellan omgivning och effektivitet. Att forskningen givit så knappa resultat förklarar Child med att systemteoretikerna inte tar hänsyn till det kritiska, nämligen hur beslutsfattarna utvärderar bolagets position och deras agerande till följd därav.

> "In view of these essentially strategic and political facts, environmental conditions cannot be regarded as a direct source of varation in organizational structur, as open system theorists often imply".
>
> Child, (1972, s. 10)

Child drar slutsatsen att i analyser av förhållandena mellan organisation och omgivning måste betydelsen av aktörernas val erkännas. Ett bolags omgivning är ingen given realitet, utan den gestaltas av aktörerna i en varseblivnings- och tolkningsprocess.

> "Organizational decisions and actions are determined by the enacted environment.
>
> Pfeffer och Salancik (1978, s. 78)

En konsekvens enligt Pfeffer och Salancik är att det inte finns en objektiv beskrivning av omgivningsberoende utan att det kan finnas lika många beskrivningar, som det kan finnas beskrivare. Det leder till att agerandet också kan bli olika mellan aktörer kring det som kan tyckas vara samma omgivning. En annan konsekvens av att omgivningen konstrueras är att fokus förändras från karaktäristika i en objektiv omvärld till karaktäristika om beslutsprocessen rörande hur organisationens aktörer väljer och ignorerar information.

Vi ansluter oss till det synsätt som Pfeffer och Salancik (1978) redovisar för att förklara omvärldsberoende. De hävdar att de mest grundläggande, strukturella karaktäristika på omvärlden är grad av auktoritets- och maktspridning i omgivningen, tillgänglighet eller brist på kritiska resurser samt antal och bindningar mellan bolag. Porter (1983) har ett likartat synsätt i diskussionen av strukturfaktorer som bestämmer konkurrensintensiteten.

3.8 SUMMERING

Även om kärngruppen har det dominerande inflytandet över ledningsinstrumenten begränsas deras handlingsutrymme. Restriktioner är i form av regler som upprättas och övervakas såväl av aktörerna själva som av andra (interna och externa) aktörer. Merparten av restriktionerna är historiska avlagringar som har institutionaliserats och övergått till att vara "social facts".

Ett handlingsutrymme är ingen objektivt given storhet utan är en social konstruktion av involverade aktörer, som avspeglar hur enstaka aktörer uppfattar restriktionerna i en viss situation. Som princip för val av restriktioner har vi använt grad av osäkerhet om restriktionens innehåll och bas. Ägarnas villkor, enhetens historia och omvärldsberoende har teoretisk substans. Den kraft som ligger i dessa restriktioner utgör påtagliga begränsningar för kärngruppens hanterande av ledningsinstrumenten.

4. Ledningskultur

4.1 INLEDNING

Ledningskultur definierar vi som kärngruppens styrande värderingar om ledningsinstrumenten, vilka är affärsidé, strategi, organisationsplan och normering. I begreppet ingår såväl det instrumentella som det värderingsmässiga; både instrumenten som sådana och de värderingar som styr instrumentens utformning relaterar vi till ledningskultur.

LEDNINGSKULTUR
Styrande värderingar om ledningsinstrumenten o affärsidé o strategi o organisationsplan o normering

Fig. 4.1: Underordnade begrepp till ledningskultur

I detta kapitel beskriver vi vad vi lägger in i begreppet ledningskultur samt hur begreppet är relaterat till forskningen om företagskultur och till ledningsteori. Inledningsvis pekar vi på att brister i precisering av vad som avses med företagskultur är anledningen till att vi formulerat begreppet ledningskultur. Därefter utvecklar vi ledningskultur med avseende på dess underordnade begrepp samt dess betydelse vid ledning av bolag. Kapitlet avslutas med en teoretisk beskrivning av ledningsinstrumenten.

4.2 POSITIONERING AV BEGREPPET FÖRETAGSKULTUR

Med begreppet företagskultur[1] vill vi täcka in sådana mänskliga livsformer i företaget - arbetsfärdigheter, ideal, "know-how", rutiner, seder, föreställningar, personligt uppträdande, klädsel, belöningar, bestraffningar, ritualer, ceremonier, historier m m - som inlärs och överförs mellan medlemmarna. Företagskultur är ett heltäckande begrepp, vilket inrymmer individernas gemensamma tänke- och förhållningssätt i en organisation och deras sätt att där organisera sin tillvaro. Kulturen kommer till uttryck i verbala-, handlings- och materiella symboler.

Företaget kan alltid ses som en kultur. Dock finns det skillnader mellan olika organisationers företagskultur med avseende på unikhet i förhållande till andra företag, typ av och antal kulturella komponenter samt homogenitet mellan enskilda medlemmar och grupper/avdelningar i organisationen. De två senare kan i många fall göra det relevant att beskriva en organisation inte som en företagskultur utan som ett flertal subkulturer. I vissa fall kan en subkultur uppvisa större likheter med motsvarande subkultur i annat företag än med det egna företagets kultur.

Det utmärkande i en företagskultur är det som majoriteten av medlemmarna i företaget/enheten bekänner sig till. Företagskulturen legitimerar handlingar och uppfattningar och får på så sätt tre funktioner:

- normerar medlemmarnas beteende
- är ett filter som på ett avgörande sätt påverkar utfallet av resursinsatser
- fungerar som en sorteringsmekanism för organisationens val och utbyte av resurser. Ur det företagskulturella perspektivet är personalen den mest intressanta resursen. Företagskulturen påverkar såväl urvals- som socialiseringsprocessen. Anställda, vars värderingar, normer och handlande inte överensstämmer med organisationens, kommer att antingen stötas ut ur organisationen eller låta sig indoktrineras att adoptera rådande förhållanden.

---

(1) I bilaga 2 återfinns en utförligare redovisning av forskning om företagskultur inkluderande referenser. Avsikten med avsnitten 4.2 och 4.3 är att visa hur vi uppfattar begreppet samt vår kritik av forskningen om företagskultur.

> En del av dem som låter sig indoktrineras kommer att assimilera rådande värderingar, normer och beteenden medan andra endast kommer att vara imitatörer. De personer, som stannar kvar i organisationen, antar vi främst är de som accepterar/identifierar sig med företagets kultur. Detta leder till personal, som verkar i organisationens anda.

Företagskulturens innehåll är inte givet utan växer fram över tiden. Ett företags grundare har t ex ofta ett dominerande inflytande på företagskulturen även lång tid efter att denne lämnat organisationen.

Det dominerande i företagskulturen är enligt vårt synsätt det som majoriteten av medlemmarna ansluter sig till. "Anslutningsgraden" varierar mellan medlemmarna. Det gör det relevant att tala om att medlemmarna är kulturbärare i olika grad.

Även om grader hänför sig till en kontinuerlig skala som går från låg till hög, kan det vara fruktbart att urskilja dessa fyra klasser:

1) medlemmar som förnekar/motarbetar existerande kultur

2) medlemmar som är imitatörer: de accepterar och arbetar för kulturen utan att adoptera densamma

3) medlemmar som delar dominerande värderingar och normer men inte agerar i konsistens med dem

4) reella kulturbärare; hög grad av identifiering och acceptans

Enligt vår definition uttrycks det dominerande i företagets kultur av de reella kulturbärarna. Även bland dessa finns det skillnader i grad, men också när det gäller intensitet att kommunicera. De reella kulturbärarna kan kategoriseras efter i vilken grad de bär det dominerande i kulturen och efter intensitet.

För att en företagskultur skall leva krävs inte endast kulturbärare utan också kulturförmedlare. Dessa kan också klassificeras på skalan från låg till hög. Med hög grad avser vi organisationsmedlemmar som är uttalare, spridare och fastställare.

Av ovanstående finner vi tre dimensioner inom kultursocialiseringen:

1) Kunskapsgrad om det dominerande i företagets kultur
2) Intensitet i värdemässigt engagemang
3) Kulturförmedlande, grad av kommunikativ påverkande aktivitet

Ledare är således vanligen bärare av organisationens värderingar och normer, vilket leder till kontinuitet och förstärkning av existerande system. Vid behov av tydliga förändringar i organisationen etableras ledare som bär önskade värderingar. Organisationen är ett öppet system. Det innebär att företagskulturen i interaktionsprocessen med omvärlden påverkas av och påverkar omvärlden. Anställda t ex för med sig värderingar och normer från det omgivande samhället till organisationen, vilket leder till en påverkan av organisationens kultur. De anställda tar likaledes med sig organisationens värderingar och normer ut i samhället, vilket leder till en påverkan på samhällskulturen.

En viktig men sällan diskuterad fråga i litteraturen om företagskultur är den fråga som Wilkins & Ouchi (1983) tar upp, nämligen: "Under what general conditions can we expect to find 'thick' and shared social knowledge, or culture, that is specific to an organization?"

De svarar på frågan genom att peka på följande villkor, som underlättar utvecklande av en unik företagskultur.

- Att företaget varit etablerat under en lång tid och därigenom har en lång historia och etablerade traditioner.
- Att personalen har lång anställningstid och att personalomsättningen är låg.
- Att organisationen lever isolerad från andra organisationer - med andra ord att organisationen karaktäriseras av att medlemmarna har låg grad av interaktion med medlemmar i andra företag eller andra sociala institutioner t ex föreningar, privat umgänge o dyl, där man kan komma i kontakt med andra kulturer och därmed ifrågasätta sin egen kultur.
- Att interaktionen bland alla medlemmarna inom organisationen är hög; annars föreligger risk för att det utvecklas subkulturer.

4.3 KRITIK AV FORSKNINGEN OM FÖRETAGSKULTUR

I vår genomgång av forskningen om företagskultur (bilaga 2) hävdar vi

> att en företagskultur utgörs av det typiska som majoriteten av medlemmarna i ett bolag bekänner sig till,
>
> att det är det dominerande i det som explicitgöres av medlemmarna som utgör företagskulturen
>
> att kultur inlärs och överförs mellan medlemmar i en ständigt pågående social inlärningsprocess,
>
> att företagskulturen reglerar handlingar och uppfattningarna och kommer därmed 1) att normera medlemmarnas agerande, 2) att utgöra ett filter som på ett avgörande sätt påverkar utfall av planer och resursinsatser samt 3) att fungera som en sorteringsmekanism för aktörers val och utbyte av personella och fysiska resurser,
>
> att företagskulturens innehåll inte är givet utan växer fram och förändras över tiden. (bolagets grundare och ledande aktörer har ofta ett dominerande inflytande på företagskulturen), samt
>
> att tid och isolering är väsentliga dimensioner som underlättar utvecklande av en unik företagskultur.

Vi konstaterar att den forskning som vi tagit del av i huvudsak har som ambition att se företagskultur ur ett helhetsperspektiv. Därmed antas att det är möjligt att på ett relevant sätt beskriva och analysera system i dess helhet, samt visas en övertro på de egna beskrivningarnas relevans. Detta är vi kritiska mot. System är alltför komplexa för att förstås i dess helhet. Vidare kan varje system betraktas som del i ett större system. Beskrivningarna kan därför sällan - om någonsin - göras fullständigt heltäckande.

En vanlig utgångspunkt i forskningen om företagskultur är att gemensamma, dominerande värderingar bland organisationsmedlemmarna är ett av fundamenten i företagskulturen. Vi ställer oss här kritiska främst till brister i precisering av värderingsobjekt. Alvesson betonar också det väsentliga i valet av värderingar och symboler:

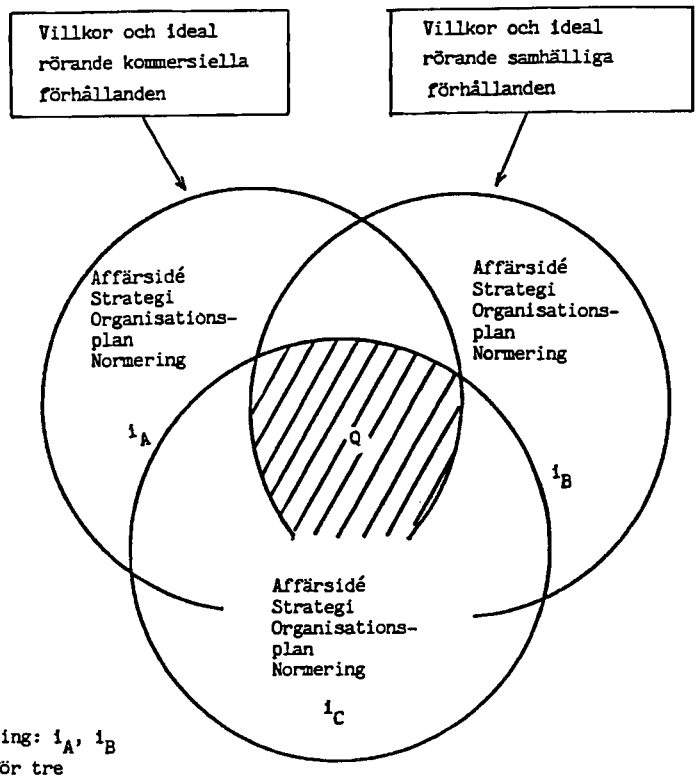
> "..... in order to get a good picture of the 'essence' of the organizational culture, great care must be taken when studying which beliefs/values and symbolic operations are valid" (1985, s. 110).

4.4 POSITIONERING AV BEGREPPET LEDNINGSKULTUR

I ett försök att råda bot på de i föregående avsnitt angivna bristerna har vi utvecklat ett begrepp, som vi benämner "ledningskultur". Fördelarna med begreppet är att vi preciserar det till att endast beteckna det dominerande i det som explicitgöres av kärngruppen med avseende på ledningsinstrumenten. Detta är i linje med Alvesson (1985), som föreslår att fokus bör förändras från det perifera mot organisationens centrala aktiviteter för att genomföra dess uppgifter. Vi gör således inte anspråk på att kunna beskriva företagskulturen i dess helhet.

Bolagets grundare och kärngrupp har ett dominerande inflytande på företagskulturen via kontroll över ledningsinstrumenten. Med referens till modellen (fig. 1.6.4) kommer vissa delar av ledningskulturen att med tiden institutionaliseras, dvs utgöra en viktig del av företagskulturen. Att den ledande gruppens värderingar och föreställningar starkt präglar organisationer är ett vanligt antagande -dock inte alltid uttalat, t ex Deal & Kennedy (1982), Davis (1984) och Sathé (1985).

En organisations ledningskultur formas av kärngruppen i en interaktionsprocess påverkad av villkor och ideal om kommersiella, samhälliga och sociala förhållanden. Villkor och ideal är en funktion av nuet, av det förflutna och av förväntningar om framtiden. Ledningskulturen förändras och anpassas därmed kontinuerligt till nya förhållanden.



Teckenförklaring: i_A, i_B och i_C står för tre aktörers enskilda värderingar. Snittytan Q utgör styrande värderingar.

Fig.4.4: Schematisk modell över hur centrala begrepp rörande ledningskultur är relaterade.

I modellen förutsätter vi som ett exempel att kärngruppen består av tre aktörer i_A, i_B, och i_C. Ringarna i modellen illustrerar respektive aktörs egna värderingar om ledningsinstrumenten. I en ständigt pågående interaktionsprocess uttrycker aktörerna sina individuella värderingar i sina åsikter och handling med avseende på ledningsinstrumenten. Snittyta "Q" är de styrande värderingarna i kärngruppen. Dessa har accepterats som styrande därför att det i grupper med tiden utvecklas gemensamma tänke- och förhållningssätt i vissa frågor (se Sjölund, 1979). Snittytan avspeglar grad av konformitet och relationer mellan ingående aktörer. Vanligen är relationerna asymmetriska och inte som i modellen symmetriska.

Dessa styrande värderingar om och deras framträdelseformer i termer av affärsidé, strategi, organisationsplan och normering benämner vi ledningskultur. Vi grundar vår ansats dels på värderingarnas stabilitet och deras styrande påverkan på varseblivnings- och tolkningsprocesser samt agerande, dels på att affärsidé, strategi, organisationsplan och normering är fundamentala ledningsinstrument. Det centrala i vår forskningsansats för att fastställa ledningskulturen är att rekonstruera studieobjektens affärsidé(er), strategi(er), organisationsplan(er) och normering samt att därur härleda styrande värderingar. Frågan vi söker besvara är: "Vilka är de underliggande antagandena eller föreställningarna bakom kärngruppens val och utformning av ledningsinstrument?"

Ledningskulturen försöker kärngruppen att kommunicera till organisationens övriga medlemmar. Det kan ske direkt eller indirekt via föreningslänkar (jfr Schein, 1965). Vissa befattningshavare fungerar som "normerare" av medlemmarnas handlingsutrymme genom att agera länk mellan kärngruppen och organisationsmedlemmarna.

Kärngruppens vilja är att viktiga element i ledningskulturen skall transformeras till handlande i organisationen. Transformationen är en process där mottagaren subjektivt varseblir och tolkar budskap och omvandlar det till handlingsutrymme och handling. Mottagarens upplevelse av handlingsutrymme och val av handling påverkas av både ledningskulturen och mottagarens bakgrund, tidigare erfarenheter, personlighet, formella maktposition m.m.

Över tiden institutionaliseras i en organisation värderingar och handlingar. Begrepp som "social facts", värderings- och handlingsstrukturer, blir relevanta för beskrivning och analys. Vi ansluter oss till Pfeffer (1981) som menar att institutionalisering tjänar flera syften i en organisation. Det första är att det binder ihop medlemmarna kring en gemensam förståelse om organisationens sätt att hantera saker. Detta leder till att individerna får en känsla av tillhörighet. Det andra är att institutionalisering tillför en säkerhet i utförandet av social interaktion och därmed ett minskat handlingsutrymme. Om den avsedda ledningskulturen har blivit helt institutionaliserad, så kommer den inte att ifrågasättas utan accepteras som en normal del av organisationens verksamhet.

Ledningskulturen förändras när villkor och ideal förändras. Det sker inte direkt utan är en följd av ledande och övriga aktörers varseblivnings- och tolkningsprocesser och därpå baserat agerande.

Fusionering är ett exempel på en utomordentligt väsentlig förändring, som ofta kräver ändringar av affärsidé, strategi, organisation och normering. I många fall är förändring ett villkor för den fusionerade organisationens överlevnad. Förändringarna kan röra såväl formella som informella delar i ledningskulturen. Många faktorer och speciellt de informella, exempelvis "social facts", tydliggörs vid förändringar.

Behovet att förändra står dock i konflikt med den organisatoriska trögheten mot förändringar. Detta dokumenteras bland annat av Zimbardo-Ebbessen (1970), Argyris & Schön (1978), Ansoff (1979) och Hedberg & Sjöstrand (1979). Den organisatoriska trögheten ger som konsekvens att aktörer och andra förhållanden i omvärlden är starkare påverkande krafter på interna aktörers tolkningar av förändringsbehov än vad aktörer och andra förhållanden i organisationen utgör. Organsiationsmedlemmar som i sitt arbete har direkt kontakt med eller direkt påverkas av omvärlden är därför organisationens avantgardister i förändringsprocessen.

Ett närbesläktat begrepp till ledningskultur, nämligen "företagsfilosofi", använder Edström et al (1984) i en studie av ledarskap och företagsutveckling inom Scandinavian Airline Systems (SAS). De definierar företagsfilosofi som antaganden, trosföreställningar och värderingar, vilka bärs av den ledande koalitionen, som har en vägledande funktion vid val av strategi. Företagsfilosofi kan brytas ner i "affärsfilosofi" och "ledningsfilosofi". Med affärsfilosofi avser de dominerande idéer i organisationen om bolagets roll och strategiska agerande i förhållande till andra viktiga aktörer såsom kunder och konkurrenter samt bolagets långsiktiga vision för överlevnad. Med ledningsfilosofi avser de dominerande idéer om strukturering av de organisatoriska enheterna samt om ledningens roll och agerande främst i relation till medarbetare.

Väsentlig överensstämmelse råder mellan oss och Edström et al då de liksom vi utgår ifrån att en grupp av ledande aktörer är bärare av antaganden, trosföreställningar och värderingar, vilka har en styrande påverkan på agerande i flera för bolaget substantiella avseenden. De rör främst val av strategi, agerande gentemot omvärlden, samt fördelning och samordning av organisatoriska enheter. Vissa skillnader föreligger. De rör sättet att spjälka upp begreppet, till vilken organisationsnivå begreppet preciseras samt föreställningar om gruppen av ledande aktörer. Ledningskultur refererar tydligare till ledningsinstrument än företagsfilosofi, som verkar vara mer allmänt hållet. Vi låter ledningskultur endast avse ledningsnivå, medan Edström et al försöker täcka in såväl lednings- som lägre hierarkiska nivåer. Användande av kärngrupp eller av ledande koalition indikerar olikhet i antaganden. Med koalition avses vanligen en grupp av aktörer, som temporärt bildats i ett sakspecifikt syfte. Deltagande sker utifrån ett egen-intresse. Vi använder begreppet kärngrupp för att vi vill betona varaktighet och sammanhållning i ett flertal för verksamheten betydelsefulla områden.

4.5 STYRANDE VÄRDERINGAR

En fundamental tanke i vår forskningsstrategi är, att vissa gemensamma värderingar hos aktörer måste föreligga för att ett system skall kunna överleva en längre tid. Samtidigt är vi medvetna om att aktörer kan agera utifrån helt egoistiska och separata mål och ändå kunna sluta överenskommelser. Vi ansluter oss här till Durkheim som anser "att varje kontrakt som ingås förutsätter att de kontrakterande parterna redan har ett antal normer och värderingar gemensamma" i Asplund (1967, s. 61).

Under en kortare period kan överenskommelser slutas mellan aktörer i syfte att förverkliga deras individuella mål. Enda villkoret för slutande av kontrakt är då att utfallet är till fördel för respektive aktör. Om detta tar överhanden i en organisation är vår uppfattning att organisationen kommer att upplösas. Vårt intresse är dock inriktat mot organisationer som överlever under en längre period. Med den utgångspunkten är gemensamma värderingar fundamentalt. Vi ansluter oss till Durkheim och Parsons (1951) som anser att gemensamma värderingar måste dominera för att ett system skall kunna överleva på lång sikt. Kontraktslutande är en handling. Det intressanta för att kunna förstå och förklara en handling är de gemensamma värderingarna hos aktörerna som slutit kontraktet och inte kontraktet i sig själv.

Värderingar används i vardagsspråket för att beteckna personliga värderingar av olika slag t ex. åsikt, attityd, opinion, inställning, värde och föreställningsram (Wärneryd, 1979). Värderingarna antas vara grundläggande och över tiden relativt stabila antaganden, vilka styr aktörers handlande. "Vanligen antas dock att värderingar förändras före förändringar i beteende och att individen kan uttala sig om sina värderingar utan att behöva tänka på konkreta beteenden" (Wärneryd, 1979 s. 164). Skillnad i tid mellan förändring av värdering och handlande varierar beroende på situation. I vissa fall kan de förändras i det närmaste simultant.

Fusionering är en ytterst genomgripande förändring som vanligen berör hela organisationen i form av förändring av ledningsinstrumenten på ledningsnivå till implementering på lägre nivåer. I många fall är förändring ett villkor för den fusionerade organisationens överlevnad.

Behovet att förändra står i konflikt med den organisatoriska trögheten mot förändringar. Speciellt motstånd möter förändringar av värderingar. Mindre förändringar (marginaljusteringar) av agerande är lättare att genomföra. Schein (1985) påpekar att om en förändringsprocess skall lyckas, måste såväl de som är involverade i uppläggning som i implementering av förändringen dela samma grundantaganden om förändringen. Konsensus är endast möjlig om de inblandade explicitgör sina grundantaganden.

I studien använder vi värderingar i betydelsen föreställningar och antaganden om ett fenomen. Dessa varierar på ett kontinium från oartikulerade till välartikulerade. Värderingarna bärs av aktörerna och styr deras varseblivning, deras sätt att gestalta fenomen i termer av att göra verkligheten begriplig och möjlig att handla utifrån samt deras val av handlande och förklaringar av sitt handlande. I forskningsmodellen antar vi att de styrande värderingarna om ledningsinstrumenten är det fundamentala i ledningskulturen. Dessa avlagras i organisationen och kommer därmed att utgöra en väsentlig del i företagskulturen.

En uppenbar svårighet är, som Wrong (1967) i Silverman (1970) påpekar, att handlande inte kan förväntas ske i fullständig överensstämmelse med värderingar.

> "Wrong (1967) points out that Parsons and others may have exaggerated the extent to which conformity derives from the shared values which men learn. Even if social norms are internalised, one ought not necessarily to expect them to be expressed in behaviour".

Aktörernas värderingar formas över tiden i en social inlärningsprocess. Vi antar att värderingar är något som aktören lär sig av systemet. Samtidigt urskiljer vi en dualism i det att aktören både lär av systemet och påverkar det. Aktörens värderingar är beroende av system i den bemärkelsen att värderingarna som formas blir olika till följd av vilka system som aktören är, varit eller förväntar sig bli kopplad till.

4.6 TEORIER OM LEDNINGSINSTRUMENT

Det är en allmänt accepterad föreställning att bolagets ledning har ett avgörande inflytande på bolagets verksamhet. Hur detta inflytande (kontroll) utövas har intresserat många organisationsteoretiker. Selznick (1957) beskriver inflytandet i termer av institutionellt ledarskap. Ledningen kommunicerar en vision om organisationens roll i samhället. Denna vision blir "the socially integrating myth" som, om den attraherar tillräckligt många, genererar energi och hjälper till att sammanlänka organisationens delar för att realisera målet. Simon (1957) menar att organisationens mål fastställs av ledningen. De bryts sedan ner till delmål på varje nivå i organisationen. Då organisationsmedlemmar inte nödvändigtvis accepterar dessa målformuleringar har ledningen ett antal instrument till sitt förfogande. Genom arbetsdelning, rutiner, auktoritetssystem, kommunikationskanaler, träning och indoktrinering förmås medlemmarna att acceptera ledningens mål. March & Simon (1958) anser att ledningen genom att styra premisserna kan strukturera organisationsmedlemmars miljö och varseblivning på ett för ledningen önskvärt sätt.

Perrow (1977) har utvecklat kontrollperspektivet och särskiljer tre typer av kontroll. Första ordningens kontroll avser direkt övervakning genom direkta order eller regler. Andra ordningens kontroll är mera indirekt via program eller "standard operating procedures" (March & Simon, 1958, Cyert & March, 1963). Tredje ordningens kontroll avser kontroll av premisserna. Kontroll sker genom att påverka grundantaganden och beskrivningar av situationer, vilka med tiden kommer att tas för givna av organisationsmedlemmarna. Wilkins (1983) anser att tredje ordningens kontroll fungerar genom att begränsa vad organisationsmedlemmarna anser som tillämpligt, den typ av logiskt resonemang som bedöms relevant och de möjliga lösningar som ses som acceptabla.

Ett flertal forskare bl a Durkheim, Malinovski, Clark och Selznick refererar till tredje ordningens kontroll, när de menar att symboler och speciellt verbala som historier, myter och legender utövar kontrollfunktioner i företaget. De anser att verbala symboler ofta ses av organisationsmedlemmarna som konkreta uttryck för abstrakta värderingar eller implicita antaganden (Wilkins, 1983).

De förlopp som alstras av en etablerad ledning benämner Sjöstrand (1987) ledningsprocesser. De kan initieras och påverkas dels genom direkta ingripanden och via samtal, dels indirekt genom att ledningen producerar program, organisationsstrukturer och symboler. Ledningsprocesserna spjälkar Sjöstrand upp i strategiska och operativa processer. De förra rör förhållandena med anknytning till omvärlden med tonvikt på utbytesideń. De senare omfattar interna samspel och förhållanden som ledningen påverkar. Strategibegreppet refererar till sättet att förverkliga och utveckla en utbytesidé. De operativa processerna är kontroll-, belönings-/sanktions- och förändringsprocesser främst syftande till att förstärka och stabilisera den strategiska inriktningen.

Rock (1977) uttrycker ledningsansvaret i 14 punkter, som Rock anser att ledningen måste hantera. Således är de att betrakta som fundamentala och generella för ledarskap. Holmberg har sammanfattat dessa 14 punkter från Rock enligt följande:

1 - formulera mål för hela företaget
2 - formulera och kommunicera företagets strategier
3 - forma en företagskaraktär (en ideologi)
4 - allokera företagets resurser
5 - förbereda och genomföra fusioner och förvärv
6 - identifiera huvudsakliga ansvarsområden samt välja organisationsstruktur
7 - utveckla personalen (s k "human resource management")
8 - säkerställa uppföljning och kontroll
9 - taktisk övervakning (operativ ledning)
10 - säkerställa finansiering
11 - identifiera företagets framgångsfaktorer
12 - hantera styrelsen
13 - hantera externa relationer
14 - övriga uppgifter (t ex formulera företagsinterna policies)

Holmberg (1986, s. 96)

Dessa 14 punkter sammanför vi med Sjöstrand's terminologi i strategiska och operativa processer:

Strategiska processer	Operativa processer
- formulera mål för hela företaget	Direkta processer
- formulera och kommunicera företagets strategier	- taktisk övervakning (operativ ledning)
- förbereda och genomföra fusioner och förvärv	- hantera styrelsen
- identifiera företagets framgångsfaktorer	Indirekta processer
- hantera externa relationer	Program:
	- utveckla personalen (s k "human resource management")
	- säkerställa uppföljning och kontroll
	- säkerställa finansiering
	- övriga uppgifter (t ex formulera företagsinterna policies)
	Organisation:
	- allokera företagets resurser
	- identifiera huvudsakliga ansvarsområden samt välja organisationsstruktur
	Symboler:
	- forma en företagskaraktär (en ideologi)

I Perrow's kontrollperspektiv på relationerna mellan ledning och ledda benämns direkt övervakning som kontroll av första ordningen och de indirekta processerna (program och organisation) som kontroll av andra ordningen. Formerande av företagskaratär (företagskultur) innebär att organisationsmedlemmarnas grundantaganden och beskrivningar av organisationen och dess relationer till omvärlden påverkas. Med tiden kommer en form av ideologi att etableras som tas för given av organisationsmedlemmarna. Kontrollen av premisser är tredje ordningens kontroll.

Det synsätt vi anlagt är att bolag inte styrs av ett formellt tillsatt exekutiv (styrelse och verkställande direktör) utan av en kärngrupp som utövar ledning med hjälp av ledningsinstrument. Kärngruppen möter de krav som ställs på bolaget genom att initiera, styra och övervaka förlopp som rör affärsidé, strategi, organiserande och normering. Själva utövandet sker inom ramen för såväl första, andra som tredje ordningens kontroll.

Bolagets utbytesrelationer med omvärlden har vi särskiljt i affärsidé och strategi. Affärsidé refererar till kärngruppens föreställningar om hur bolaget förverkligar de möjligheter och krav som gives respektive ställs av bolagets ägare och dess omvärld. Detta kommer direkt till uttryck i produkt- och marknadsrelationer. Vi tilldelar affärsidén en ytterst central position, vars förverkligande sker med hjälp av strategi, organisationsplan och normering. Strategi rör förhållanden till omvärlden med tonvikt på affärsidén. Vi definierar begreppet strategi till att gälla vad bolaget strävar mot och de medel bolaget använder.

Organisationsplanen bibringar information om kärngruppens intentioner om fördelning och samordning av resurser och arbetsuppgifter i organisationen. Normering är ett instrument, som kärngruppen använder i avsikt att påverka organisationsmedlemmarnas tänkesätt och handlingar. Inom normering kan urskiljas både direkta (övervakning och interaktion) och indirekta (programmering och symbolproduktion) metoder. I dessa processer utvecklas och institutionaliseras normer (handlingsregler). Normering syftar till förverkligande av affärsidé genom att ge stöd vid implementering av strategi och organisationsplan.

4.6.1 Affärsidé

Begreppet affärsidé definieras på delvis olika sätt. Sjöstrand (1985) gör en distinktion mellan forskare (exempelvis Tilles, 1969 och Uyterhoeven et al, 1977) som avgränsar affärsidé till att gälla enbart produkt- och marknadsrelationer och forskare (Rhenman, 1969 och Normann, 1975) som dessutom tillför organisatoriska och personella resurser, system och tekniker.

Normann påpekar att ordet "idé" kan vara vilseledande i två avseenden:

> "För det första vill vi med uttrycket affärsidé karaktärisera inte enbart förhållanden i idévärlden utan också i hög grad konkreta förhållanden i sinnevärlden. För det andra har de förhållanden som vi vill beskriva i de allra flesta fall en mycket komplex systemkaraktär - en egenskap som fångas dåligt av ordet 'idé'" (Normann, 1975, s. 40).

Det verkar vara brydsamt dels att i samma begrepp försöka sammanfatta både vad som skall domineras (produkt - marknadsrelationen) och hur detta skall genomföras (resurser, system och tekniker), dels att använda idébegreppet för både idéer och konkreta förhållanden. Att som Normann försöka se affärsidén som ett slags uttryck för helheten leder dessutom till att begreppet blir för allomfattande. Därmed blir det oanvändbart för vårt syfte.

Vi har valt att arbeta med en definition av begreppet affärsidé med utgångspunkt från antagandena om organisationen som en historisk produkt, om omvärldsberoende och om ägarnas villkor samt att knyta begreppet till idévärlden.

Affärsidé är för oss en idé som helt eller delvis formats under en längre tidsperiod. Den förmedlar hur kärngruppen föreställer sig att de divergerande möjligheter och krav, som gives respektive ställs på bolaget från omvärlden och av ägarna, skall förverkligas.

Vi särskiljer idé- och förverkligandenivåerna. Idénivån är de grundläggande föreställningarna eller med andra ord de styrande värderingarna om vilka affärer bolaget skall syssla med. Förverkligandenivån är hur idén kommer till uttryck i konkreta förhållanden i termer av produkt- och marknadsrelationer. En affärsidé existerar först när den förverkligas. En idé om en ny affärsidé, dvs en oprövad idé, betraktar vi som ett förslag -inte som en affärsidé (jfr, Normann, 1975).

Begreppet affärsidé intar i denna studie en ytterst central position. För det första beroende på affärsidéns förekomst i alla affärsdrivande bolag. Enligt vårt sätt att se har dess existens inget att göra med om affärsidén är formulerad i skriftlig form eller inte. Affärsidén kan därmed vara mer eller mindre artikulerad. Det antal affärsidéer som förekommer i samma bolag är avhängigt antalet produkt- och marknadsrelationer, vilkas idémässiga innehåll är så särpräglade att förverkligande nödvändiggör framväxt av anpassad strategi, organisationsplan och normering.

Det andra skälet till affärsidébegreppets särställning är att affärsidén utgör gräns för ledningskultur. Detta är en konsekvens av att affärsidéns förverkligande resulterar i anpassad strategi, organisationsplan och normering och därmed en särskild ledningskultur. Med andra ord på förverkligandenivån fodrar varje affärsidé sin egen kombination av strategi, organisationsplan och normering. För att inom samma bolag kunna arbeta effektivt med flera affärsidéer krävs medvetenhet om respektive affärsidés behov av en särskild ledningskultur.

För det tredje begränsas aktörers handlingsutrymme av affärsidén. Den legitimerar handlingar och åsikter genom att förmedla vad som existerar, vad som är möjligt att åstadkomma samt vad som är rätt och fel. Konkret innebär det exempelvis att förändringar av produkt- och marknadsrelationer, resurser, system och regler begränsas. En förverkligad affärsidé skapar därmed tröghet mot förändringar. Handlingsutrymmet begränsas för alla aktörer både i och utanför kärngruppen.

Affärsidéns grad av påverkan på handlingsutrymmet är en konsekvens av hur välartikulerad och internaliserad affärsidén är hos aktörerna. Ju högre grad, desto större säkerhet om dess innebörd och desto mindre handlingsutrymme för aktörer. Litet handlingsutrymme kan vi förvänta oss i organisationer som karaktäriseras av stabilitet över en längre tidsperiod med avseende på förhållanden, som rör ägarnas villkor, enhetens historia och omvärldsberoende.

Affärsidén försöker vi beskriva utifrån förverkligandenivån. Med andra ord kommer den till uttryck i konkreta förhållanden i termer av produkt- och marknadsrelationer. Skilda organisationer kan, trots att de har överensstämmande produkt- och marknadsrelationer, betona olika funktionella aspekter i sin verksamhet (Davis, 1968). Exempelvis kan ett bolag ha stark marknadsföringsinriktning och betrakta övriga funktioner som stödjande. Ett annat bolag kan lägga störst vikt vid produktion, forskning och utveckling. Sådana skillnader i tyngdprodukten uttrycker olika ideér om hur möjligheter och krav kan förverkligas.

Med "produkt" avser vi:

- "produktsystem, produkt eller kringsystem som gör det möjligt att uppfylla en funktion på marknaden".

Med "marknad" avser vi:

- "niche" eller marknadssegment; t ex en ålders- eller inkomstgrupp på en konsumentmarknad, i en bransch eller för vissa slag av (köpare) företag, etc".

  Båda exemplen från Andersson och Bruzelius (1977) ur Sjöstrand (1978 s 47).

4.6.2 Strategi

Ordet strategi kan härledas från det grekiska ordet strategía, som betyder härförarkonst (Wessen, 1960). Ordet strategía härstammar i sin tur ur strator och agein, vilka betyder utbreda respektive föra och leda. Ordet strategi kan tolkas som ett uttryck för bolagets vilja att växa och bör därför bära information om tillvägagångssättet härför.

Ordet strategi har under årens lopp tilldelats en rad varierande och ofta delvis motsägelsefulla betydelser. Detta avspeglas inte minst inom företagsekonomilitteraturen. Där har det behandlats av många författare och tilldelats flera olika innebörder. Exempelvis nämner Galbraith och Nathanson (1978) att inom spelteori avser strategi i princip en uppsättning statistiska regler för hur spelaren skall kunna förbättra sannolikheterna för önskat utfall.

För att undvika missförstånd vill vi inledningsvis klargöra att vi avgränsar strategi till att avse relationer till omvärlden.

Strategibegreppet införlivades i organisationslitteraturen och utvecklades under 1950-talet främst av forskare tillhörande Harvard Business School. Snow och Hambrick beskriver Harvard's synsätt på strategi som normativt.

> "The Hardvard view of strategy was (and is) normative, in that strategy was treated as a situational art, an imaginative act of integrating numerous complex decisions (Andrews, Learned, Christensen & Guth, 1965; Andrews, 1971)" (1980 s 527).

Chandler däremot använde strategi som ett deskriptivt begrepp:

> "the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals".(1962, s 13).

Denna definition inrymmer såväl mål som medel. Begreppet tilldelas en övergripande funktion som en mekanism för att utstaka riktning och därmed starkt påverkande organisationsform och agerande.

Efter tre årtionden av debatt saknas dock konsensus i definitionen av begreppet strategi. Hambrick (1983) försökte förklara denna brist med att begreppet är flerdimensionellt samt att strategi är situationsrelaterat och därmed varierar från bolag till bolag. Chaffee (1985) urskiljer ett ytterligare skäl, nämligen att begreppet snarare refererar till tre särskiljbara mentala modeller än till - såsom ofta antas - blott en modell. Trots olikheter råder enligt Chaffee konsensus i följande delaspekter:

- strategibegreppet används för att hantera förändringar i omvärlden
- strategiska beslut är relaterade till omvärlden och är av icke-rutin karaktär

- besluten anses vara av sådan dignitet att de påverkar hela organisationens väl och ve
- strategibegreppet inrymmer både strategins innehåll samt processer för att besluta om och implementera strategi
- avsedd, offentliggjord och realiserad strategi kan vara olika
- ett bolag har både företags- eller portföljstrategi (vilka affärsidéer/verksamhetsområden skall vi vara engagerade i?) och affärsstrategi (hur skall vi konkurrera inom affärsidé/verksamhetsområde X?)
- utformande av strategi involverar både begreppsbestämningar och analyser

De tre mentala modeller som strategibegreppet refererar till enligt Chaffee är "linear strategy", "adaptive strategy" och "interpretive strategy". Denna grova klassifisering beskriver bland annat var tyngdpunkten ligger samt hur fokus har förändrats över tiden som följd av utvecklingen inom andra områden av organisationslitteraturen.

I tabell 4.6.2 beskrivs utmärkande drag för respektive modell. Dessa kan summeras som

att i "linear strategy" planerar företagsledningen hur den skall agera gentemot konkurrenter för att uppnå bolagets mål;
att i "adaptive strategy" strävar bolaget antingen reaktivt eller proaktivt mot samklang med kunders preferenser;
att i "interpretive strategy" överför organisationens medlemmar värderingar till omvärlden, vilka bland annat är avsedda att motivera aktieägare på ett sätt som är till fördel för bolaget.

De tre modellerna är inte varandra uteslutande. I stället är de komplementära i ett hierarkiskt system med "linear strategy" som basal och "interpretive strategy" som högsta nivå. Beroende på komplexiteten i en strategisk situation, hur den varseblivs och tolkas av aktörer, kan respektive modell användas som beskrivning av dess typiska drag.

Tabell 4.6.2 Beskrivning av typiska drag i tre strategiska modeller.
Källa: Chaffee (1985).

	"Linear strategy"	"Adaptive strategy"	"Interpretive strategy"
Typexempel på definition	"Strategy is the determination of the basic longterm goals of an enterprise, and the allocation of resources necessary for carrying out these goals" (Chandler, 1962 s 13)	"..concerned with the development of a viable match between the opportunities and risks present in the external environment and the organization's capabilities and resources for exploiting those opportunities" (Hofer, 1973 s 3)	"Orienting metaphors construoted for the purpose of conceptualizing and guiding individual attitudes of organizational participants".
Karaktäristiskt för strategiskt arbete	Rationell beslutsprocess, planer och agerande	Reaktiv eller proaktiv förändring/ anpassning till omvärlden utifrån varseblivet eller förväntat tryck från omvärlden.	Skapa förtroende för bolaget genom att påverka attityder.
Fokus	Mål och medel	Medel	Påverka befintliga och potentiella organisationsmedlemmar.
Syfte	Måluppfyllelse	Överensstämmelse med omvärlden	"Legitimitet för bolaget"
Strategiskt beteende	Förändra marknader och produkter	Förändra stil, marknadsföringssätt, kvalitet	"Utveckla symboler, förbättra interaktioner och relationer, med omvärlden".
Grundantaganden	Företagsledningen har förmåga att förändra organisationen genom genom att strategiska beslut är direkt transfererbara till operativt agerande i organisationen. Omvärlden är prognoserbar och består främst av konkurrenter. Bolaget är möjligt att skydda från omvärlden.	Strategi är mångfasetterad. Ledningen har övergripande ansvaret för att leda strategiutvecklingen. Omvärlden ses som ett stödjande system innehållande trender, händelser, konkurrenter och aktieägare.	Företagsledningen kan forma attityder hos befintliga och potentiella organisationsmedlemmar om bolaget och dess produkter. Strategi är en angelägenhet inte bara för företagsledningen utan för samtliga medlemmar. Omvärlden är en social konstruktion som formas i en social interaktionsprocess.
Organisationsyn	Mekanistisk	Organisk	Kultur
Tidsperiod	Dominerande synsätt fram till mitten av 70-talet	Från mitten av 70-talet	Synsättet är under utveckling
Exempel på författare	Chandler, 1962, Gilmore, 1970, Andrews, 1971, Child, 1972, Drucker, 1974, Lorange & Vancil, 1976, Steiner & Miner, 1977	Hofer, 1973, Hofer & Schendel, 1978, Miles, Snow, Meyer & Coleman, 1978, Mintzberg, 1978, Rumelt, 1979, Snow & Hambrick, 1980, Quinn, 1980, Gluck et al, 1982, Galbraith & Schendel, 1983.	Pettigrew, 1977, Dirsmith & Covaleski, 1983, Chaffee, 1984.

Andrews (1971) och Stymne (1975) tillförde att strategi-begreppet också bör inkludera aktörers värderingar. De intresserar sig därmed för frågan: Vems strategi? Stymne definierar strategi som:

> "The strategy of an organization can be thought of as values, beliefs and behavior propensities that influence what parts of the environment the organization should have contact with, cooperate with, or dominate. The strategy also includes ideas about how these environmental links should be established and maintained".
> (1974, s 3)

Att värderingar hos ledande aktörer är av avgörande betydelse framgår hos Hambrick & Snow (1980), vilka påpekar att de av ledningens värderingar som överförts till organisationens strategi är kanske det största hindret mot förändringar av strategin.

Sathé har en likartad föreställning:

> "Competitive strategy (the organizations formula for how it is going to compete with other companies and what its goal should be) has a major influence on the required organizational behavior patterns".
> (1985, s. 36)

Litteraturgenomgången av strategi-begreppet visar dels att värderingar hos ledande aktörer kommer till uttryck i strategi-begreppet, dels att det inte finns enkla indikatorer med vars hjälp det är möjligt att beskriva en organisations strategi. I projektet begränsar vi strategi-begreppet till att röra förhållanden till omvärlden med tonvikt på affärsidén. Strategi tilldelar vi följande betydelse:

1) Vad strävar bolaget mot? Vilka delar av marknaden strävar bolaget att skapa och underhålla relationer till? Vilka är målsättningarna i dessa relationer? samt Vilken marknadsprofil vill bolaget skapa?

2) Vilka medel använder bolaget för att realisera sina ambitioner? Vilka idéer har de ledande aktörerna om hur relationerna till valda delar av marknaden skall etableras och underhållas?

4.6.3 Organisationsplan

Organisationsplanen ser vi som ett ledningsinstrument vilket kärngruppen använder för att realisera affärsidé och strategi samt för att tydliggöra bolagets kritiska kompetens. Hur organisationsplanen ser ut beror på hur kärngruppen uppfattar de interna krav och omvärldskrav, som ställs på bolagets verksamhet. Hit hör behov av flexibilitet, centralisering och specialisering. Förändring av organisationsplanen är enligt Argyris (1973) en följd av förändringar i ledares värderingar och beteenden. Det senare kan vara en följd av att existerande ledare utvecklar sig eller att de ersätts av ledare med andra värderingar.

Av organisationsplanen framgår hur bolagets kärngrupp vill bilda och beskriva strukturen av resurser (tillverkning, dotterbolag, filialer etc.) samt hur arbetsuppgifter borde vara fördelade och hänförda till olika positioner. Dessa positioner är formade i en hierarki med tänkta kommunikationskanaler. Beskrivningen förmedlar ett idealt tillstånd, då den förmedlar kärngruppens intentioner om fördelning och samordning av resurser samt arbetsuppgifter i organisationen. Det är kärngruppens avsikt att organisationsplanen skall fungera normativt genom att påverka organisationsmedlemmarna i en viss riktning.

I begreppet organisationsplan lägger vi in fördelning och samordning inom ett bolag, dvs uppdelning och samordning av arbetsuppgifter, ansvar, befogenheter och roller mellan organisationsenheter/befattningar. Detta kan ske på flera plan. På övergripande planet sker fördelningen mellan huvudenheter i bolaget (i ett aktiebolag kan t ex den första fördelningen ske genom uppdelning i divisioner). Ett annat plan är fördelningen inom en huvudenhet mellan olika grupperingar (inom exempelvis en division kan fördelning ske mellan avdelningar och sektioner). Det lägsta planet är fördelningen mellan enskilda befattningar.

Den grundläggande organisationsprincipen är horisontell och vertikal fördelning. Vid horisontell fördelning skiljer kärngruppen på de arbetsuppgifter som skall hanteras inom respektive organisationsenhet/befattning. Vertikal fördelning innebär fördelning av ansvars- och befogenhetsförhållanden. Fördelningen är kärngruppens försök att påverka handlingsutrymmen. Ansvarsfördelningen specificerar vad respektive organisationsenhet/befattning kan ställas till svars för. Befogenhetsfördelningen anger den hierarkiska fördelningen och kommer till uttryck i termer av centralisering och decentralisering. Genom den horisontella och vertikala fördelningen tilldelar kärngruppen organisationens enheter/befattningshavare roller och därmed inbördes relationer. Skälet till att kärngruppen offentliggör organisationsplanen är att kärngruppen ser planen som ett medel att påverka interaktionerna mellan organisationsmedlemmar samt mellan organisationsmedlemmar och externa aktörer, så att interaktionerna skall fungera effektivare.

Inom organisationsteorin skiljer man allmänt mellan ett antal grundmodeller av organisationsformer. Dessa är:

- linje-organisation
- funktionell organisation
- linje - stab - organisation
- divisionaliserad organisation
- projektorganisation
- matrisorganisation

För att klassifiera en organisation efter ovanstående grundmodeller har vi valt att följa Horvath's (1976) gruppering av organisationsformer och deras karaktäristika (bilaga 3). Karaktäristika specificerar Horvath i gruppering av aktiviteter, ansvar och befogenheter och roller eller relationer.

Organisationsform är en sammanfattning av olika organisationsprinciper uttryckta i en grundmodell. Valet av organisationsform avspeglar kärngruppens prioritering av vad som är viktigt för kompetensbildning och handling. Detta innebär att organisationsplanen har en fokuseringsfunktion (Sjöstrand, 1987). Organisationsformen kan fokuseras på produkt, funktion, geografiskt område, kund och projekt; t ex en produktorganisation avspeglar att fokus är på produkt. I denna fokusering poängteras en viss dimension, vilken bildar utgångspunkt för övrig uppdelning av verksamheten.

Det förekommer i praktiken ett stort antal kombinationer av organisationsformer. Exempelvis kan divisioner vara organiserade efter olika organisationsformer. Ett annat exempel är att moderbolaget i en koncern kan äga ett antal dotterbolag parallellt med att delvis vara divisionaliserat. Ett tredje exempel är att dotterbolag kan äga dotterbolag i sin tur och därigenom bilda s k underkoncerner.

I en organisation finns det som regel en informell organisation som kärngruppen försöker påverka med hjälp av organisationsplanen. Den informella organisationen avbildar organisationsmedlemmarnas faktiska interagerande. Individens egenskaper snarare än befattningar har här betydelse. Vid en förändring av organisationsplanen kan det ofta vara fråga om en "legalisering" av de existerande interaktionsmönstren, dvs av den informella organisationen.

4.6.4 Normering

Normering är ett instrument som används av bolagets kärngrupp i syfte att påverka organisationsmedlemmarnas tänkesätt och handlingar och därmed öka sannolikheten att deras agerande sker i överensstämmelse med de mål som kärngruppen formulerar för bolaget. Kärngruppen vill påverka gemensamma strävanden och bygga en grund för lojalitet.

Normering använder vi som ett sammanfattande begrepp för metoder syftande till att skapa social integration och social differentiering i en organisation.

Metoderna för normering kan indelas i tre grupper.

- Organisatoriska: styrning via organisationsplanen (vilket vi behandlat i avsnitt 4.6.3).
- Sociala: vilka syftar till att passa in människor på olika positioner i organisationen - detta sker ofta genom utbildning, indoktrinering och socialisering (Schein, 1985).
- Administrativa: vilka innefattar ekonomiska rapporter, budgets och andra metoder för lägeskontroller.

Kärngruppen kan överlåta en del av normeringsfunktionen till speciellt inrättade staber i organisationen. Detta är vanligt i situationer när organisationen befinner sig i ett tillstånd av stabilitet beträffande t ex affärsidé och strategi. Däremot är normering speciellt problemfyllt i samband med den typ av förändring som en fusion innebär. Ett fusionsförlopp kan ses som en period varunder de i fusionen ingående enheternas medförda metoder för normering skall sammansmältas till en gemensam metod för den fusionerade organisationen.

Normering är en del i de processer vari normer utvecklas och institutionaliseras. Ordet norm är latin och betyder regel. I vardagsspråket har ofta norm blivit synonymt med handlingsregel. Även inom socialpsykologin, syftar norm definitionsmässigt till handlingsregler.

Norm definieras ofta som:

> "..en utsaga eller åsikt som anger vad gruppmedlemmarna (eller andra) bör göra i en viss situation och som manifestera sig i kritik och reaktioner mot den som avviker"
> Lindgren, Magnusson, Stjernqvist (1971, s. 20)

> "..de beteenderegler som tar sig uttryck som ett socialt tryck och som man blir bestraffad för om man bryter emot. Straffen kan ta sig många uttryck, så som inofficiellt ogillande, avvisande eller isolering från den närmaste omgivningen".
> Eskola (1971, s. 146)

Definitionen ovan talar om straffpåföljd när man bryter mot normen. Detta anses som ett centralt och nödvändigt villkor för att det skall vara relevant att påstå att det föreligger en norm. Allardt och Littunen uttrycker det som:

> "Hotet om straff brukar betraktas som ett nödvändigt villkor för att man skall kunna tala om en social norm" (1975, s. 22).

Straffen eller de sociala sanktionerna, som ansluter sig till normen, kan få karaktären av fysisk-, materiell- och andlig sanktion. Inom en organisation ter sig för oss såväl fysisk sanktion som materiell sanktion osannolik, medan det där förekommer andlig sanktion. Den andliga sanktionen är sannolikt den mest vanliga sanktionsformen inom ett bolag. Den kan ta sig uttryck som t ex uteslutande från vissa gruppgemenskaper och i svårare former som "mobbing". Förekomsten av sanktioner understöder reglerna och leder därigenom till stabila mönster för den sociala interaktionen.

Normen uttrycker rollförväntningar. Normen anger hur det borde vara och inte hur det faktiskt är. I bolag används sällan begreppet norm, utan i stället ordet policy.

Som vi ovan beskrivit är normering en metod i avsikt att utbilda handlingsregler, som bolagets kärngrupp använder i ett försök att påverka organisationsmedlemmarnas tänkesätt och handlande. Organisationsmedlemmarna kommer inte alltid att handla enligt kärngruppens intentioner beroende på att de tolkar reglerna utifrån sina föreställningar. Sålunda är det endast vissa av kärngruppens avsedda normer som kommer att institutionaliseras i organisationen.

Normer är inte alltid uttryckta i termer av rollförväntningar och sanktioner, utan kan i stället bestå av vad vi tidigare nämnt som "social facts" dvs institutionaliserade trosuppfattningar m m. Dessa "social facts" kan ses som historiskt uppbyggda icke formaliserade regler för samverkan. Ofta är dessa normer osynliga. De flesta organisationsmedlemmarna lever efter dem år efter år och utsätts därmed inte för sanktioner. Det är därför svårt för anställda med lång anställningstid att beskriva de icke formaliserade normerna. En möjlighet att få dessa "till ytan" är att bete sig avvikande, så att normstrukturen blottas genom omgivningens motreaktion (jämför Garfinkel, 1967). Liknande utgångspunkt har Schein som citerar Lewin (1952): "if one wants to understand a system, one should try to change it" (1985 s 135). Sådana normer är också möjliga att fånga genom att ta del av nyanställdas eller externa aktörers upplevelser av organisationen i fråga. Externa aktörer kan som i vårt fall vara organisationsmedlemmar från kontrahenter i en fusion. I fusionsförloppet kommer normerna "till ytan" genom protester eller oförstående hos dem som utsätts för en eventuell förändring.

5. Metodbeskrivning

5.1 INLEDNING

Den studie som här avrapporteras beskriver en för svenskt näringsliv mycket viktig fusion. Dels redovisas hur verksamheterna i de ingående enheterna leddes före fusionen, dels beskrivs försöken att sammanföra ledningskulturerna i det genom kombination bildade bolaget. Vår avsikt är att med en deskriptiv forskningsansats öka förståelsen för problem och möjligheter när det gäller ledning av horisontella fusioner mellan komplexa affärsdrivande aktiebolag.

Projektet är genomfört med en rekonstruerande fallstudieansats. Datainsamlingen har skett med både personliga intervjuer och innehållsanalys av dokument. I kapitlet beskriver och motiverar vi den metodik som använts. Empirin är insamlad med för- och huvudstudie. Då vi använder ett historiskt perspektiv redovisar vi också den metod för källkritik som vi tillämpat. Kapitlet avslutas med principer för databearbetning och presentation.

5.2 PRINCIPER FÖR FASTSTÄLLANDE AV LEDNINGSKULTUR

Det tillvägagångssätt som använts för att fastställa ledningskulturen innehåller tre fundament.

För det första ses de studerade fenomenen ur kärngruppens synvinkel. De data som är av intresse, är därför de subjektiva bilder som kärngruppen skapar av den verklighet som de varseblivit. Detta gäller generellt för alla faktorer i vår modell. Vi söker fånga data som möjliggör att beskriva det typiska i studerade ledningskulturer (se 4.3 och 4.4) och fusionsförlopp. Hur vi försökt avgöra vad som är det typiska återkommer vi till i föreliggande kapitel.

Sökande efter subjektiva bilder innebär när det t ex gäller omvärldsberoende att vi ansluter oss till forskare som Pfeffer & Salancik (1978) och Weick (1979), vilka i detta avseende har likartade utgångspunkter, dels att miljön är heterogen, dels att miljön varseblivs, tolkas och gestaltas subjektivt av organisationens medlemmar, dvs i vårt fall av kärngruppen. Detta leder till att ledningskulturen endast påverkas av faktorer i miljön som via kärngruppen varseblivs, uttolkas och blir inputs i organisationens processer.

För det andra betraktar vi ledningskultur som en teoretisk variabel (värderingsobjekt), vilken vi rekonstruerar med hjälp av en indikatormodell. För att fastställa den teoretiska variabeln har vi arbetat med nivåerna kategori och indikator. De teoretiskt bestämda kategorierna är ledningsinstrumenten affärsidé, strategi, organisationsplan och normering. För var och en av kategorierna har vi teoretiskt genererat indikatorer (se 5.2.1). Den teoretiska genomgången, som redovisas i kapitel tre och fyra gjordes i huvudsak innan datainsamlingen började.

Indikatorer har ej perfekt samband med teoretisk variabel (se Weick, 1985). Således blir fastställande av ledningskulturen aldrig mer än approximativ. För att nå tillförlitlighet har vi använt minst två indikatorer för varje kategori. I första hand har vi försökt att fastställa ledningskulturen med hjälp av direkta verbala uttalanden och visade handlingar. I andra hand har vi gjort slutledningar ur mer svårtolkade data. Dilemmat är att kategorierna är svåråtkomliga, då de sällan fullständigt explicitgöres. I de fall de uttrycks direkt kan de ha karaktären av att representera den profil, som kärngruppen tillskriver bolaget. Denna profil kan vara skild från den faktiska. Resonemanget är också analogt med "espoused theory" respektive "theory-in-use" hos Argyris & Schön. "Espoused theory" refererar till den förklaring av en handling, som aktören ger stöd åt och förmedlar till andra. Denna kan både vara och inte vara förenlig med det tänkande som faktiskt styrde aktören (theory-in-use). Dock kan aktören vara omedveten om huruvida de två teorierna överensstämmer.

> "When someone is asked how he would behave under certain circumstances, the answer he usually gives is his espoused theory of action for that situation. This is the theory of action to which he gives allegiance and which, upon request he communicates to others. However, the theory that actually governs his actions is his theory-in-use, which may or may not be compatible with his espoused theory; furthermore, the individual may or may not be aware of the incompatibility of the two theories." (1978, s 11).

Argyris & Schön utgick från direkt observerbara data för att konstruera sina modeller av handlingsteorier om vad som styrde beteendet mellan de människor som de studerade. Till skillnad från Argyris & Schön, som studerade ett pågående skeende, studerar vi ett förflutet förlopp. I avsaknad av direkt observerbara data har vi, som brukligt är i forskning med historiskt perspektiv, använt "kvarlevor" och "berättande" källor. Vi har i huvudsak använt kvarlevor från vårt studerade händelseförlopp och primära källor (den berättande har varit omedelbart iakttagande av vad han/hon återger). Vi har använt oss av triangulering på så sätt att vi kontrollerat insamlade enskilda data mot andra data för att se om ett mönster utkristalliserades. Avsnitt 5.7 är en beskrivning av val och hantering av källor.

För det tredje definierar vi ledningskultur som kärngruppens styrande värderingar om ledningsinstrumenten. Med styrande värderingar menar vi i likhet med Björkegren (1986) värderingar som delas av aktörerna och som därmed blir styrande för deras handlande.

Schein (1985) skiljer mellan tre interrelaterade kulturella nivåer. Den första är grundantaganden, vilka Schein behandlar som kulturens essens. Dessa är tagna-för-givna, osynliga och omedvetna. De rör människans antaganden om relationer till omvärlden, om verklighet, tid och rum, om mänskliga naturen, om mänskligt handlande och om relationer mellan människor. De är så tagna-för-givna att man finner mycket litet av variationer inom organisationen.

Värderingar, som är andra nivån, är medvetna antaganden och föreställningar, vilkas innehåll ständigt prövas. De som fungerar kan med tiden övergå till att bli grundantaganden. Många värderingar förblir medvetna och artikuleras ständigt eftersom de har en normativ funktion och utgör ledning för hur gruppmedlemmar bör handha vissa viktiga situationer.

"Artifacts" är den tredje nivån och den mest synliga. De är fysiska och sociala produkter skapade av organisationsmedlemmar. Exempel är teknologi, talat och skrivet språk, sätt att bete sig. Även om "artifacts" är synliga är det en svårighet att förstå meningen med dem.

Hur vi införlivat Schein's uppdelning i vår metod beskriver vi i det följande.

Schein anser att det är mycket svårt att samla in data om grundantaganden. En noggrann undersökning av "artifacts" och värderingar kan göra det möjligt att tolka de underliggande antaganden, som knyter samman insamlade data. Denna metod har vi kompletterat med att samla in data utifrån erfarenheten att det är vid förändringar som systemets karaktär explicitgörs (Schein, 1985). En fusion är en väsentlig förändring. När aktörer från ingående enheter konfronterades, uppmärksammades olikheter som den andra parten tidigare var omedveten om. Dessa beskrivningar har vi använt som kompletterande data i analysen av enhetens ledningskultur.

Vi har samlat in data om kärngruppens värderingar om ledningsinstrumenten. Då dessa är medvetna och artikuleras gentemot organisationsmedlemmarna är de väsentliga på grund av sin normativa funktion.

Affärsidé, strategi, organisationsplan och normering är ledningsinstrument, som kärngruppen har ett dominerande inflytande på. De är i Scheins terminologi "artifacts". Innehållet i dessa "artifacts" är resultat av kärngruppens handlande och uttryck för de styrande värderingarna i bolagets kärngrupp.

Vidare har vi samlat data om restriktioner i kärngruppens handlingsutrymme. Vi har samlat data om villkor som ägarna ställde på verksamheten, omvärldsberoende samt enhetens historia och om de organisationer som aktörerna tillhört i termer av utbildnings- och arbetslivserfarenhet.

5.2.1 Förteckning över kategorier och indikatorer

I kapitlen tre och fyra redovisades en teoretisk genomgång av kategorier och indikatorer. Detta avsnitt innehåller en förteckning över använda indikatorer per kategori.

Kategori	Indikator
Ägarnas villkor	- Ägarrestriktioner vad gäller ledningsinstrument. - Ägarinflytande genom att ägare som grupp eller enskild aktivt deltar i bolagets ledning.

Kategori	Indikator
Enhetens historia	- Teknologi, företagsstorlek inklusive ekonomiska nyckeltal. - Milstolpar och kritiska händelser.
Omvärldsberoende	- Beroendeförhållanden till kunder, leverantörer och konkurrenter.
Kärngruppens erfarenheter	- Aktörers berättelser om vad som var utmärkande i bolag de varit anställda inom med avseende på ledningsinstrumenten. - Aktörernas utbildningsbakgrund.
Affärsidé	- Produkt- och marknadsrelationer. - Idé för förverkligande.
Strategi	- Vad kärngruppen strävat mot när det gäller omfång och innehåll i marknadsrelationer. - Medel som kärngruppen använt för att realisera ambitionerna.
Organisationsplan	- Val av organisationsform. - Organisationens uppdelningsgrund. - Principer för samordning.
Normering	- Sociala metoder. - Administrativa metoder.

5.3 FALLSTUDIE MED HISTORISK ANSATS

Den ansats som används i ett forskningsprojekt är i hög grad beroende av projektets syfte. Vi har specificerat två syften, nämligen att beskriva bildandet av Ericsson Information Systems och att utveckla teori om ledning av fusionsförlopp. Studien är genomförd som en konstruktiv studie av ett fall.

En invändning vid val av endast ett fall är att beskrivningen blir situationsspecifik och därmed svår att generalisera till andra fusioner. Det är i detta sammanhang väsentligt att notera att det inte är de empiriska resultaten av en undersökning som generaliseras utan i stället de hypoteser och teorier som dessa resultat genererar (Valdelin, 1974). Kraven på metoder är olika vid generering och validering. Vid generering koncentreras intresset på kreativ konstruktion och motivering av begrepp och samband. Validering å andra sidan innebär empirisk prövning av hypoteser eller teorier (falsifiering). Detta kan ske via test på ett representativt urval ur populationen eller i en totalundersökning.

Vårt argument för valet av fallstudie är att teoribildningen om ledning av fusionsförlopp är svagt utvecklad. Det saknas sålunda hypoteser eller teorier som är tillräckligt artikulerade för att kunna valideras. Undersökningar vilkas syfte är att bilda underlag för uppställande av hypoteser, benämner Valdelin (1974) konstruktiva studier. En deskriptiv fallstudieansats ger genom möjligheterna till intensivt studium den förståelse, som är nödvändig för hypotes- och teorigenerering. Vi delar Valdelin's uppfattning att:

> "Konstruktion av intressanta hypoteser kräver att undersökaren har en god förståelse av sitt studieobjekt. Fallmetodens intensiva studium av naturliga processer skapar förutsättningar för den helhetssyn som är grundval för en sådan förståelse "(1974, s 49).

Att teoribildning om ledning av fusionsförlopp är svagt utvecklad innebär inte att vi inte a priori teoretiskt förankrat våra beskrivningar. I de tre föregående kapitlen redovisar vi våra teoretiska ställningstaganden. Det vi beskriver i fallet är om och hur ledningsinstrumenten i de i fusionen ingående enheterna integrerades i EIS. Det är modellen för dessa beskrivningar som vi teoretiskt förankrat och som bildar underlag för teoriutveckling. Vårt sätt att använda fallstudieansats är sålunda att arbeta inom befintlig begrepps- och teoriram och inte att generera nya begrepp.

Vi använder fallstudie med historisk ansats. Det innebär att vi ser de studerade objekten över en längre tidsperiod. Att vi valt historisk ansats motiverar vi med att möjligheterna att förstå en organisations tillstånd underlättas, när man känner dess historia (se avsnittet "Historiskt betraktelsesätt" 1.6.3)..

5.4 BESKRIVNING AV ORGANISATIONENS HISTORIA

Organisationens historia beskriver vi i likhet med Kjellen och Söderman (1980) i två steg:

Analysen börjar med identifikation av milstolpar. Milstolpar är epokgörande händelser i bolagets utveckling. Andra steget är beskrivning av kritiska händelser - händelser som direkt orsakat stora konsekvenser för bolaget. Detta sker genom att kritiska händelser observeras ur det identifierade milstolpschemat.

Kjellen och Söderman uttrycker fastställandet av kritiska händelser som:

> "Från milstolpschemat observeras dessa 'händelser', vilka här specialstuderas genom att man granskar den enskilda händelsens bakgrund, skedet i sig och händelsens konsekvenser" (1980,s 28).

Kjellen & Söderman anser att kritiska händelser påverkar organisationsmedlemmarnas "inlärning, ideér, värderingar och erfarenhetsuttolkning samt utformning av strategier och strukturer av olika slag" (1980, s 28). Det är vanligen ledningens upplevelser, i vårt fall kärngruppens, som avgör om en händelse är att beteckna som kritisk eller inte. Detta synsätt delar vi med Johannisson som uttrycker det så:

> "Organisationens förmåga att som kollektiv acceptera en händelse som kritisk betingas bl a av dess förmåga att ta tillvara upplevelser förmedlade av organisationsmedlemmarna. Organisationens struktur och fördelningen av makt aktörerna emellan bestämmer hur kritiska händelser identifieras, distribueras och får den legitimitet som krävs för att händelsen skall initiera åtgärder. I de flesta företag är det ledningens upplevelser som bestämmer vad som anses vara kritiskt för organisationens fortbestånd" (1980, s. 27).

Användandet av historiska milstolpsschema och kritiska händelser i historisk analys, har förutom hos Johannisson (1980) bland annat använts i Danielssons avhandling (1974), som gällde tillväxtförloppet inom AGA, LM Ericsson och Mölnlycke AB. Johannisson (1980) använde sig av kritiska händelser i sin forskningsmetod vid studiet av företagsfusioner.

5.5 VAL AV STUDIEOBJEKT

Att förväntningar på utfall av fusioner inte infrias har vi i första kapitlet förklarat som ett mät- och ledningsproblem. Vi valde att behandla fusioner som ett ledningsproblem. Den situation som intresserar oss är horisontella fusioner mellan komplexa affärsdrivande aktiebolag. Skälen vi angav var bristen på vetenskapliga studier, att hanterandet av integrationsförutsättningarna är mer problematiskt i sådana fall samt att fusioner är mest frekventa mellan affärsdrivande aktiebolag.

Även om antalet förvärv där båda parterna är storföretag relativt totala antalet förvärv är ringa, så berör dessa förvärv en betydande andel av totala antalet anställda i övertagna bolag. Företag med 500 eller fler anställda, s k storföretag, registrerades under åren 1969 till 1982 för närmare 4 300 företagsköp eller 54 procent av totala antalet förvärv (7 988) under samma tid. Dessa köp berörde 613 000 anställda i övertagna företag under dessa fjorton år. Storföretag har under perioden i genomsnitt per år gjort cirka 300 förvärv. Det kan jämföras med att 1982 förvärvades 10 storföretag av andra storföretag. Emellertid berör dessa 10 förvärv 35 procent av totala antalet anställda i övertagna företag under 1982. (SPK, 1984:1).

Även tidsdimensionen är ett viktigt kriterium. Vi satte ett krav på att förvärvstillfället skulle ha inträffat minst två år före datainsamlingsperiodens början. Skälet är att det kan ta flera år innan effekterna av sättet att hantera integrationsförutsättningarna stabiliseras.

För att undvika svårigheter till följd av språk, sedvänjor och andra kulturella skillnader mellan olika länder ville vi studera bolag verksamma i Sverige (jämför Hofstede, 1980).

Det fall som vi studerat uppfyller dessa förutsättningar samt är en för svenskt näringsliv mycket viktig fusion. Fallet är Telefonaktiebolaget LM Ericsson's (LME) förvärv av Datasaab AB. Efter förvärvet sammanslogs huvudparten av Datasaab's verksamhet med vissa enheter från LME under firma Ericsson Information Systems AB.

Karaktär och storlek belyses av Statens pris- och kartellnämnds (SPK) beskrivning i bilagan till "Fusioner inom svenskt näringsliv 1981":

10.004	"Telefon AB LM Ericsson STOCKHOLM	Datasaab AB STOCKHOLM
	Oms konc: 12 173,8 Mkr Antal anställda konc: 65 910	Oms konc: 1 080,7 Mkr Antal anställda konc: 3 359

Den 23 december 1980 ingicks avtal mellan svenska staten, Saab-Scania AB och Telefon AB LM Ericsson om överlåtelse av aktiemajoriteten i Datasaab AB. Telefon AB LM Ericsson övertog Saab-Scania ABs andel (50 procent) av aktierna den 31 december 1980. Staten överlät 40,5 procent av aktierna till Telefon AB LM Ericsson den 31 mars 1981 och överförde resterande 9,5 procent till Televerkets dotterbolag Teleinvest AB. Datasaab AB tillverkar och marknadsför minidatorer för affärs- och kontorssystem, bankterminalsystem, kassasystem, dataterminalsystem samt interaktiva system för lufttrafikledning. Efter förvärvet har Datasaab AB sammanslagits med moderbolagets divisioner för abbonnentutrustningar (abonnentväxlar och telefonapparater) och informationssystem (privata datanät, datatransmission och kontorsautomation). Datasaab AB har därefter ändrat firma till Ericsson Information Systems AB".

SPKs utredningsservice (1983:1 B s 58)

Fusionen berörde direkt och indirekt ca 70 000 personer och deras anställningar. Direkt berördes ca 4 000 personer från Datasaab och LM Ericsson. Återstoden berördes indirekt genom att ett eventuellt fusionsmisslyckande kunde äventyra sysselsättningen även för anställda utanför de direkt inblandade enheterna.

Både LME och Datasaab är komplexa organisationer. Gemensamma egenskaper var geografisk spridning av verksamheten, både inom Sverige och internationellt, samt många specialister främst inom forskning och utveckling (FoU). LME hade komplex hierarki i bemärkelsen flera och långa hierarkier. Datasaab's organisationsform var komplex så tillvida att Datasaab var resultatet av en fusion ; de ingående enheterna var vid förvärvstillfället inte sammansmälta till en fungerande organisation.

5.6 VAL AV DATAINSAMLINGSMETODER

De datainsamlingsmetoder vi har använt är personliga intervjuer och innehållsanalys av dokument.

5.6.1 Personliga intervjuer

Vi har själva gjort samtliga intervjuer. Vid de personliga intervjuerna använde vi oss av frågor grupperade efter frågeområden och sammanställda i en frågeguide (bilagor 4 och 5). Vår ambition var att ge den intervjuade så goda möjligheter som möjligt att göra sina egna associationer och värderingar. I vissa frågor användes uttryck som kunde vara svåra för respondenten att förstå innehållsmässigt. I dylika fall gav vi vägledning genom att förklara vad vi menade med begreppens innebörd. Den intervjuteknik som använts har tämligen låg standardiseringsgrad, eftersom vi lade tonvikt vid anpassning av frågornas utformning och inbördes ordning till intervjusituationen.

Vi har enbart använt ostrukturerade frågor (s k semantiskt öppna frågor). Fördelen är att den intervjuade inte styrs av svarsalternativen utan har möjlighet att associera och tolka frågan relativt fritt utifrån sin egen situation. Då vi var intresserade av att fånga den intervjuades egna värderingar och skildringar passade ostrukturerade frågor vårt syfte.

Den intervjuteknik som vi använt förutsätter kvalificerade intervjuare. Detta krav anser vi oss uppfylla. För det första har vi lång erfarenhet av kvalificerade personliga intervjuer och därmed kunskap i intervjuteknik. För det andra var vi efter studier av litteratur och sekundärdata samt genomförd förstudie väl förtrogna med ämnet och studieobjektet före intervjuerna. För det tredje har vi båda drygt tio år näringslivserfarenhet, vilket underlättade anpassningen till de intervjuades språkvanor och erfarenheter.

Den teknik vi använt kan göra registreringen av intervjudata mer problematisk. Därför har vi vid alla intervjuer använt bandspelare och därmed fullständig registrering.

Vi var medvetna att användandet av bandspelare eventuellt kunde hämma en intervjuperson. Det fick vi dock aldrig någon känsla av under våra intervjuer. Detta kanske beroende på att intervjupersonerna dels hade i förväg skriftligen utlovats anonymitet, dels visste att projektet godkänts av ledningen i LM Ericsson. En ytterligare medveten farhåga med användning av bandspelare var att intervjuerna kunde bli stela och formella. Därav upplevde vi dock heller intet. Detta säkerligen beroende på att våra intervjupersoner är vana att bli intervjuade och att göra muntliga framställningar.

De inledande intervjuerna samt intervjuerna av verkställande direktörer genomförde vi gemensamt. Fördelarna med att intervjua tillsammans var att när den ene ställde frågor och hade ögonkontakt kunde den andre föra noteringar och göra iakttagelser beträffande den teknik vi använde och att vi kunde understödja varandra. Efter intervjun jämförde och analyserade vi våra intryck. Detta ledde till vissa justeringar av formuleringarna i guiden. Den särställning som aktiebolagslagen ger verkställande direktörer gjorde att vi beslöt att göra intervjuerna med dem gemensamt. VD har till skillnad från exempelvis funktionschefer en större överblick och en mer omfattande kunskap om bolaget. Kvaliteten på en intervju anser vi bli bättre, när intervjuaren besitter kunskap om de förhållanden som intervjuen rör. Intervjuarens trovärdighet höjs därmed i den tillfrågades ögon. Att gemensamt intervjua VD bedömde vi skulle förstärka vår trovärdighet gentemot VD, då vi gemensamt besitter större kunskap än enskilt om de områden som behandlades i intervjun.

Vi använde följande procedur för att genomföra intervjuerna. Vi tog först kontakt per telefon för att presentera projektet och boka tid för intervju. Samtliga tillfrågade har deltagit. Den motpresentation vi erbjöd var att resultaten skulle återföras samt rapporteras i en akademisk avhandling. För att vid intervjutillfället skapa en god kontakt med den intervjuade samt för att undvika uppkomst av intervjuareffekt försökte vi anpassa oss i klädsel och uppträdande till den intervjuade.

Intervjuerna genomfördes med två undantag på den intervjuades arbetsplats. Vissa av de frågor vi ställde kunde uppfattas som känsliga. För att skapa en bra intervjusituation inför dessa frågor inledde vi med frågor av allmän karaktär och med bakgrundsfrågor av typen den intervjuades utbildning och arbetslivserfarenhet.

5.6.2 Innehållsanalys av dokument

Den andra insamlingstekniken, som vi använt för datafångst, är innehållsanalys av dokument. Även om det är ett omfattande material som vi tagit del av är vi medvetna om att det inte är fullständigt. Vår erfarenhet är att intresset i ett bolag riktas mot nuet och framtiden och inte mot det förflutna. Det är därför vanligt förekommande att endast ett fåtal typer av dokument arkiveras systematiskt. Dokument vars handhavande regleras i lagstiftningen (t ex aktiebolagslagen, skattelagstiftningen) är främst sådana som tillhör denna typ. Många andra typer av dokument förvaras av befattningshavare enskilt och är därför svåra att spåra. Ofta försvinner dessa dokument när befattningshavaren "städar sina hyllor".

Under projektets gång har vi arbetat iterativt med intervjudata och innehållsanalys av dokument. Ur dessa fragmentariska källor har vi konstruerat bilder av de strukturer och processer, som vi strävat efter att beskriva och förstå. Genom återföring till de intervjuade har vi konfirmerat våra konstruktioner. De på detta sätt avbildade strukturerna rubricerar vi som kategorier i den tidigare presenterade modellen (se 5.2.1). De processer vi beskrivit är fusionsförloppet i EIS (och delvis i Datasaab).

Den princip vi följde för insamlande av dokument var att i samband med intervjuer med medlemmar i kärngruppen m fl och i andra kontakter med bolagen aktivt söka dokument med anknytning till ovannämnda strukturer och processer (dvs bred datafångst) och att sortera innehållet efter de strukturer och processer, som vi skulle avbilda samt att tillämpa källkritik (se 5.7.3).

Vi försökte också maximalt utnyttja intervjuerna genom att få ytterligare ledtrådar av typen sekundärdata och ytterligare personer som kunde ge kompletterande uppgifter. Tidsåtgången för respektive intervju varierade. De flesta intervjuerna tog mellan två och tre timmar i anspråk. I och med att vi utifrån bandspelarupptagningen skrev ner innehållet in extenso blev tidsåtgången för intervjuperioden stor. Intervjustarten för huvudstudiens första etapp, dvs Telefonaktiebolaget L M Ericsson och Datasaab AB, skedde hösten 1985 och avslutades först i mitten av 1986. Även andra intervjuetappen, som genomfördes under första kvartalet 1987 och som avsåg Ericsson Information Systems AB, tog också mycket tid i anspråk. Dock inte att jämföra med den första etappen.

5.7 VAL OCH ANVÄNDNING AV KÄLLOR

Källor i forskning med retrospektivt perspektiv brukar indelas i "kvarlevor" och "berättande källor". Dessa uttryck ger vi i likhet med bl a Lundahl och Skärvad (1982) och Hiller (1983) följande innebörd.

Kvarlevor eller lämningar är till exempel bandinspelning från ett möte. I vårt fall har vi kvarlevor av typen dokument och ett inspelat videoband från aktuell tidsperiod. Denna typ av källa anses allmänt som den bästa, men är i allmänhet begränsad i tillgänglighet och omfång. Vidare kräver den oftast slutledning till hjälp för att rekonstruera en händelse.

Berättande källor har i vårt fall varit främst intervjuer, vilka har givit information om olika händelser. Metoden benämns "oral history" - eller minnesforskning - och innebär att bland nu levande personer inhämta data. En medveten strävan har därför varit att använda primära källor, dvs berättande som själva har varit omedelbart iakttagande av vad han/hon återger.

5.7.1 Datainsamlingens omfattning

Datainsamlingen består av tre moment. I syfte att ge forskningsfrågan praktisk relevans genomförde vi elva personliga intervjuer med personer på ledningsnivå med kännedom om fusioner och fusionseffekter (se 1.3). I huvudstudiens (se 5.8.1) första fas (rekonstruktion av ledningskulturen i Datasaab och LME) utgör innehållsanalys av dokument ett betydande inslag. I denna fas tog vi del av ungefär 6 700 dokumentsidor. Dokument som legat till grund för innehållsanalys har främst varit företagshistorik, årsredovisningar, avtalshandlingar, handböcker, konsultrapporter, tidningsartiklar och pressklipp samt planer. I Datasaab identifierades elva medlemmar i kärngruppen. Inom LME var motsvarande antal tio personer. Förutom personliga intervjuer med samtliga identifierade (inget bortfall) tog vi cirka fyrtio kontakter, personliga eller per telefon, med andra personer i eller med anknytning till respektive bolag för att få vissa uppgifter förtydligade. I huvudstudiens andra fas, som avser hur integrationsförutsättningarna hanterades i Ericsson Information Systems AB, intervjuade vi nio ledande aktörer och tog del av cirka 700 dokumentsidor. Dokumenten vi tog del av var främst broschyrmaterial, interna publikationer och meddelande, tidningsartiklar, informationsmaterial, planer samt pressklipp. Ett sammandrag av datainsamlingens omfattning redovisas i tabell 5.7.1. Bilaga sex är en utförlig förteckning över i projektet använda dokument.

Del / Källa	Förstudie	Huvudstudie		Total
		Första fas	Andra fas	
Intervjuer	11	21	9	41
Kompletterande kontakter	-	27	16	43
Dokument sidor	-	6 671	704	7 375

Tabell 5.7.1: Tabell över typ av källa och omfattning i antal intervjuer respektive i ungefärligt antal dokumentsidor fördelade på datainsamlingens olika delar.

5.7.2 Access

En central del i vårt projekts datainsamling var accessproblematiken då forskningsfrågan bland annat krävde data om konfidentiella affärsstrategiska överväganden och handlingar. LME's ledning bedömde att de data som vi behövde access till var historiska och därmed konkurrensmässigt inte skadliga för LME att bli publicerade. För att vi skulle få fullständig access till data inom ramen för projektet erhöll vi ett introduktionsbrev från LME, undertecknat av en medlem i bolagets koncernledning, som därmed också fungerade som kontaktlänk mellan LME och oss. (Se bilaga 7).

5.7.3 Källkritik

Då vi använder ett historiskt perspektiv i den empiriska delen av forskningen, är det i vår mening synnerligen relevant att redovisa de källkritiska aspekter vi har tillämpat.

Med källkritik avser vi äkthetsundersökning och en kritisk prövning av källornas tillförlitlighet. De källkritiska kriterier vi använt är främst analys av förekomst av "samtidighet", "beroendekritik" och "tendens" i materialet. Begreppens innebörd ger vi följande förklaringar.

Samtidighet tillämpar vi i innehållsanalysen av dokument, då vi kontrollerar hur lång tid som har förflutit mellan det skildrade och nedskrivandet. Tidsfaktorn i detta sammanhang är kritisk för graden av trovärdighet hos källan.

> "När en person skriver ner en erfarenhet är risken för misstag - dvs oavsiktligt osanna påståenden - större ju längre tid som har förflutit mellan upplevelsen och nedskrivandet".
>
> Torstendahl (1978, s. 93)

I de dokument vi använt (se 5.7.1) kan tidsfaktorn negligeras för samtliga typer av dokument utom dem som vi rubricerat som företagshistorik. Vi har medvetet varit försiktiga i behandlingen av företagshistorik och i huvudsak hämtat sakuppgifter och använt materialet för verifiering av berättande källor.

Beroendekritik avser kontroll av beroende mellan olika framställningar. Då vi har använt bandspelare och därefter utskrifter av intervjuerna har denna kontroll varit praktiskt möjlig.

Kontrollen har fastställt eventuella verballikheter i flera intervjupersoners framställningar och eventuella gemensamma sakfel. Vi har också, vilket bl a Hiller (1983) rekommenderar, varit skeptiska om flera "vittnen" eller deltagare skildrar en episod på samma sätt för att belysa ett långt och händelserikt förlopp. Vi har i vårt material inte funnit verballikheter eller gemensamma sakfel.

Tendens avser benägenheten att låta personliga intressen eller förhandsinställning färga omdömen om personer eller händelser, vilket kan leda till medveten eller omedveten omformning i beskrivningen av händelseförloppet eller förhållandet. Bakomliggande orsaker till förekomsten av "tendens" är främst personens situation, vilket påverkar dennes sätt att uppfatta. Tendentiösa framställningar, innebär att påståenden läggs fram i en form som kan leda till felaktiga slutsatser. Följande är exempel på en tendensiös framställning och hur vi behandlat den. Det uttalande som vi bedömer vara tendentiöst lyder:

> "Konsultbyrån XYZ gjorde en tjock utredning och där stod det i princip att verksamheten i X-ort har stora problem och är bara skräp. I Y-ort var det bra!"

Påståendet är formulerat på ett sådant sätt att det kan leda till en felaktig slutsats om nivån på problemen i Y- respektive X-ort. Den intervjuade är anställd i Y-ort, som han anser fungerar bra i motsats till X-ort, vilken är bara skräp. Den citerade har haft kontroverser med personer i X-ort under många år såväl om sakfrågor som om hans egen hierarkiska status i bolaget. Denna antagonism har rötter i händelser flera år tidigare än den tidpunkt citatet avser. Att den intervjuades framläggning var tendentiös kunde vi se genom att jämföra dels med uppgifter som andra intervjuade har lämnat om problemen i X- respektive Y-ort, dels med uppgifter i årsredovisningar. Framställningar som vi på detta sätt funnit vara tendentiösa har vi beaktat med försiktighet och huvudsakligen för att ge relief åt konflikter mellan parterna i fusionen.

För att reducera förekomsten av eventuella förvanskningar av perceptions- och minnesprocessnatur i våra intervjuer har vi som krav uppställt att två eller flera källor skall oberoende av varandra ge liknande versioner. Källkritiken har med anledning av datainsamlingens omfattning skett successivt, som en kontinuerlig process. I detta sammanhang har vi båda tagit del av merparten av datamaterialet och oberoende av varandra ställt källkritiska synpunkter, vilka vi därefter jämfört och diskuterat.

5.8 GENOMFÖRANDE

Vår empiriska studie består av för- och huvudstudie. Förstudien är beskriven i avsnitt 1.3.

5.8.1 Huvudstudie

Innan vi genomförde de personliga intervjuerna i huvudstudien ägnade vi en period åt att öka vår kunskap om studieobjekten. Inom ramen härför tog vi del av olika typer av sekundärdata samt tidigare forskning om objekten. Vidare genomförde vi sidoordnade intervjuer med personer som tidigare varit anställda, var anställda eller hade annan anknytning till bolagen. Syftet med detta var främst att öka vår trovärdighet gentemot den intervjuade genom att besitta kunskap om objekten samt att minska risken för missuppfattningar under intervjuerna. Missuppfattningarna ansåg vi speciellt kunde inträffa om vi inte kände till termer som var unika för objektet.

Huvudstudiens innehåll illustreras i figur 5:8.

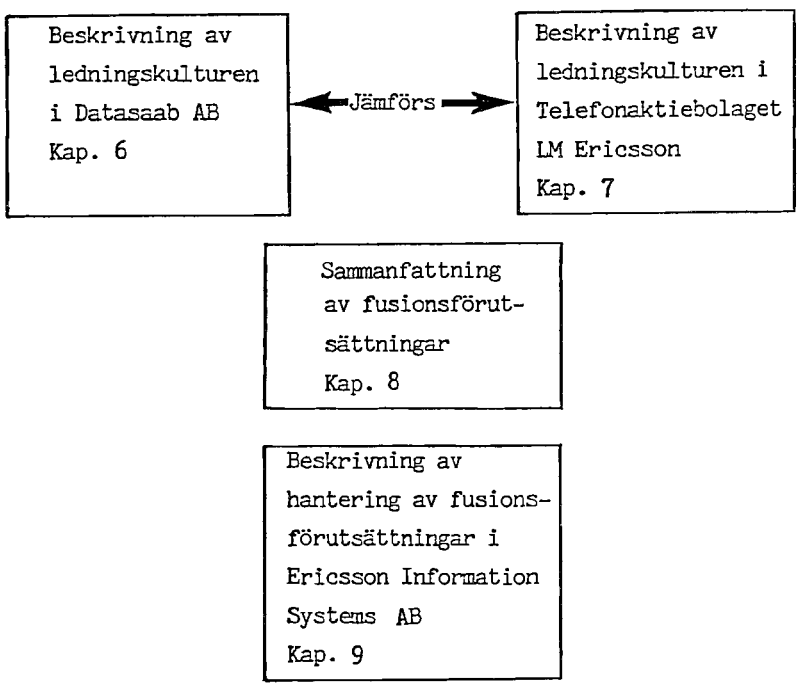


Fig.5.8: Beskrivning av huvudstudiens moment

Första delen i huvudstudien avsåg att rekonstruera ledningskulturen i Datasaab AB och Telefonaktiebolaget LM Ericsson (kap 6 och 7). Nästa steg innebar sammanfattning av fusionsförutsättningarna (kap 8). Huvudstudien avslutades med att vi kartlade hur fusionsförutsättningarna hanterades vid bildandet av Ericsson Information Systems AB (kap 9).

För att få data genomförde vi personliga intervjuer och innehållsanalys av dokument. Då vi tidigare har beskrivit detta, gör vi endast ett tillägg beträffande urval.

De personliga intervjuerna har genomförts med personer i kärngruppen inom respektive bolag. Med kärngrupp avser vi, som vi tidigare beskrivit, de individer som hade ett betydande inflytande på ledningsinstrumenten i det bolag som de vid den studerade tidpunkten hade ett anställningsförhållande med.

Som urvalsmetod använde vi en kombination av bedömnings- och anvisningsurval. Bedömningsurval genom att vi startade intervjuerna med den person, som vi - på basis av den kunskap om studieobjektet som vi erhöll i inledningen av huvudstudien - bedömde med säkerhet ingå i bolagets kärngrupp. Denne person gjorde i sin tur anvisning om ytterligare medlemmar för fortsatta intervjuer av kärngruppen. Genom att använda anvisningsurval vid samtliga intervjuer fick vi verifierat om det fanns en allmän uppfattning om personers medverkan i kärngruppen.

5.9 DATABEARBETNING OCH PRESENTATION

Ett särdrag i den ansats vi har valt är tidsrymden mellan de beskrivna händelserna och vår datafångst, en tidsrymd som i vissa fall är utsträckt över flera decennier. Härvidlag kan minnesbilder hos intervjupersonerna medvetet eller omedvetet ha förvrängts. Vi ansåg därför det vara väsentligt att använda en relativt väl utvecklad metod för källkritik. Vidare försökte vi skapa opartiskhet i analyserna genom att vi båda under intervjuarbetet diskuterade framkomna resultat och hur de relaterade sig till andra data. Förfaringssättet garanterar inte någon fullständig eliminering av denna bias i analyserna, men reducerar graden av subjektivitet.

För att relatera data till varandra granskade vi dem genom att jämföra intervjudata med varandra och med innehållsanalyserna. På så sätt fick vi bland annat test på intervjupersonens minneskapacitet samt eventuell förekomst av tedentiösa uttalanden. De skriftliga fallbeskrivningarna återfördes till respektive respondent för granskning. Detta tillsammans med vad som är beskrivet ovan kan sägas vara en form av triangulering. Exempel återfinns i bilaga 8.

Att vi har valt att öppet presentera fallbeskrivningarna beror på att de data vi redovisar av LME's ledning inte bedöms ur konkurrenshänseende vara kontroversiella. Således skulle ett anonymiserande inte ge något ytterligare datatillskott utan bara uppfattas som konstlat och därmed ointressantare. Ett anonymiserande innebär dessutom vissa praktiska svårigheter beroende på att studieobjekten är välkända och unika i Sverige.

Presentationen av våra fallbeskrivningar har varit en avvägning av frågan om dels konsistens (=beskaffenhet), dels relevans (=betydelse) vad gäller innehållet. I avvägningen om konsistens har vi tagit hänsyn till det typiska hos fallet, vilket har lett till att omfattningen i beskrivningarna har kunnat kortas ned betydligt. Vidare har vi inom ramen för beskrivningarnas relevans eftersträvat att presentera information som senare ligger till grund för vår analys och tolkning. I bilaga 9 visar vi med exempel principerna för ovannämnda avvägningar.

6. Fallbeskrivning DATASAAB AB

Inledning

Den 1 januari 1978 inledde Datasaab AB sin verksamhet. Bolaget bildades genom en fusion mellan Stansaab AB och huvudparten av Datasaab-divisionens rörelse. I huvudavtalet mellan ägarna Svenska Staten och Saab-Scania AB bestämdes att bolaget skulle ha sitt huvudkontor i Stockholms kommun och bedriva sin verksamhet genom två divisioner. Den ena benämnd Datasaab-divisionen med huvuddelen av sin verksamhet och sin divisionsledning förlagd till Linköping; divisionen ingick tidigare i Saab-Scanias Flygdivision i Linköping. Den andra divisionen benämnd Stansaab-divisionen med huvuddelen av sin verksamhet och sin divisionsledning förlagd till Järfälla kommun var tidigare hälftenägd av vardera Svenska Staten och Saab-Scania AB.

I bolagsordningen begränsades verksamheten till "att utveckla, tillverka, sälja och/eller uthyra datorer, datasystem, datakommunikationssystem och andra elektroniska och elektromekaniska produkter och även som att driva annan därmed förenlig verksamhet".

En allmän uppfattning bland intervjuade ledande aktörer var att varken Stansaab AB eller Datasaab-divisionen hade kunnat överleva som separata enheter. En gemensam orsak var att båda enheterna visade förluster. Specifika skäl var att Stansaab AB saknade ekonomiska utvecklingsresurser och att Saab-Scanias strategi med inriktning på transporter, flyg och personbilar gav allt mindre utrymme för dataverksamheten.

Såväl ägarna som anställda mottog fusionsavtalet med positiva förväntningar. Fusionen sågs som en möjlighet att skapa en livskraftig svensk dataindustri, som efter några år skulle vara lönsam.

Ägarna hade också intresse av att utveckla datakunnande i Sverige med tanke på dess ökande betydelse i näringsliv och samhälle.

Dessa i ekonomiskt avseende positiva förväntningar, som bl a kom till uttryck i optimistiska prognoser, kom aldrig att infrias. Det första verksamhetsåret gav en förlust på 251 Mkr på en omsättning av 696 Mkr. Totalt belöpte sig förlusterna till 800 Mkr för de fyra verksamhetsåren. Det sista året 1981 redovisades en förlust på 200 Mkr. Förlusterna täcktes med ägartillskott, enligt huvudavtalet.

De stora förlusterna kom att fokusera bolagets ansträngningar på att nå lönsamhet. Detta försvårades av den omfattande uppmärksamhet bolaget rönte i press, radio och TV, som ledde till att det fick ett dåligt anseende på marknaden. Företroendet för bolaget som leverantör och kund sviktade.

Ansträngningarna omintetgjordes också av att de två divisionerna aldrig sammansmältes till ett fungerande bolag. Ständiga konflikter på alla nivåer pågick mellan divisionerna. Båda divisionerna hade tillräcklig bas för självhävdelse för att neutralisera varandra i förhandlingar om samordning. Även om relationerna mellan divisionerna förbättrades var det två separata divisioner som Telefonaktiebolaget LM Ericsson kom att förvärva och tillsammans med två egna olönsamma divisioner fusionerade till Ericsson Information Systems AB. Mot bakgrund av ovan beskrivna förhållanden disponeras fallbeskrivningen av Datasaab AB i de tre delarna Stansaab AB, Datasaab-divisionen och Datasaab AB.

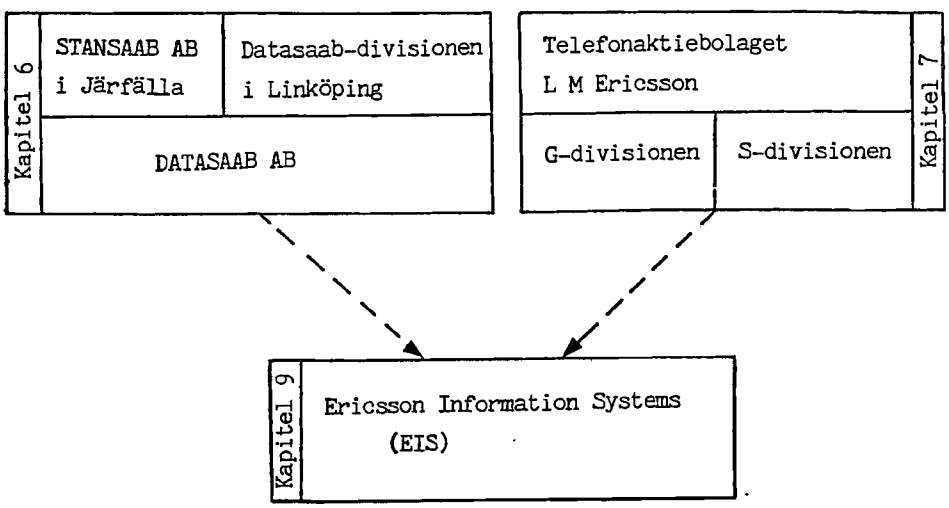


Fig.6.0: Ingående enheter vid bildandet av Ericsson Information Systems AB

STANSAAB AB

6.1 ENHETENS HISTORIA

6.1.1 Ursprung

Den 1 januari 1971 bildades Stansaab Elektronik AB. Bolaget bildades ur en division inom Standard Radio och Telefon AB - SRT -, som var helägt dotterbolag till International Telephone & Telegraph Corporation (ITT). Detta dotterbolag hade bildats 1936. Divisionen kallades ibland för datadivisionen och ibland för militärdivisionen. Den innehöll ledningscentraler för militära och civila ändamål, embryot till informationssystem inom sjukvård samt dataskärmsterminalen Alfaskop. Till Stansaab AB överfördes vidare en tredjedel av personalen inom administrationen. Kvar i SRT lämnades bl a fartygsradio, snabbtelefoner och datakommunikationsmodem.

Huvudskälet till att Stansaab AB bildades var för ITT att verksamheten i SRT visade dålig lönsamhet. Inledningsvis kom bolaget att ägas med en tredjedel vardera av ITT (via SRT), Saab-Scania AB och Svenska Staten (via Svenska Utvecklings AB) . Efter en tid gick ITT helt ur som ägare, varefter Saab-Scania AB och Svenska Staten kom att äga vardera 50% av aktierna.

6.1.2 Teknologi

Stansaab var uppdelat i två produktområden; Interaktiva Datasystem och Dataterminalsystem. Dominerande och värdesatt inom Stansaab var högteknologisk kompetens speciellt kunskap om tillämpningsområden för utveckling och om installation av nyckelfärdiga system för flygtrafikledning.

> "Stansaabs verksamhet kan delas in i två huvudområden, Interaktiva Datasystem - IDS och Dataterminalsystem - DTS. Inom det förra marknadsförs s k nyckelfärdiga system för vissa speciella områden, såsom flygtrafikledning, medicinsk databehandling, marina tillämpningar, simulatorer etc. Dessa system baseras på ett sortiment av basprodukter av egen tillverkning men innehåller oftast även utrustning från andra leverantörer och projekten inom IDS-området får ofta karaktären av entreprenader. En förutsättning för att offerera IDS-system är att man besitter en djup kunskap om de olika tillämpningsområdena eftersom man i varje enskilt fall måste lösa unika operativa problem hos kunderna. Ett offertarbete får därigenom starka inslag av konsultverksamhet.

> "Inom DTS-området marknadsförs huvudsakligen dataskärmsterminalen Alfaskop för anslutning till datorer av andra fabrikat, t.ex. IBM, Univac, Honeywell, ICL, etc. Alfaskop ingår också som komponent i IDS-system och ansluts då till företagets egna datorer."
> (Källa: Stansaab historia, nuläge, framtid, 1977)

Uppdelningen i produktområden innebar motsvarande organisatoriska uppdelning. Inom IDS marknadsfördes stora komplexa skräddarsydda system med lång leveranstid, vilka utvecklades interaktivt med kunden. Verksamheten drevs som projekt från idé till drift. DTS var i huvudsak en kopia av IBM - terminaler - en volymprodukt som såldes på pris-prestanda basis till främst IBM stordatoranvändare.

En typisk beskrivning är följande intervjucitat:

> "Det var två kulturer på Stanssab. Det var helt dominerat av storsystem eller projektverksamheten. Man hade främst radardatasystem, flygtrafikledning och luftförsvar och en del marina system. Vi som höll på med dataterminaler och Alfaskop var liksom en väldigt nerprioriterad och isolerad grupp. En egen kultur inom det här bolaget, inom den här andra dominerande verksamheten. Ledningen var ju hela tiden, tror jag, under Stansaabs historia dominerad av den verksamheten. Även om vi som verksamhet växte upp. Så fanns två kulturer."

6.1.3 Storlek

Medelantalet anställda inom Stansaab ökade under perioden 1972 - 1977 från 788 till 1368 personer. Speciellt höjdes andelen tjänstemän till att 1977 uppgå till drygt 70 procent. Av tjänstemännen var 1977 knappt 70 procent ingenjörer. Bolaget hade ung personal både bland tjänstemän och kollektivanställda. Ungefär 70 procent av samtliga anställda var yngre än 40 år med typvärde i intervallet 20 - 29 år.

Faktureringen höjdes från 80 Mkr 1972 till 341 Mkr 1977 och fördelades 1977 med 192 Mkr på radardatasystem, 3 Mkr på patientdatasystem och 147 Mkr på dataterminalsystem. Exportandelen utgjorde 1977 knappt 70 procent.

Den "ryska ordern", på flygtrafikledningssystem, vilken beskrivs under 6.1.5.1, gav 1975 upphov till en kraftfull uppgång i orderingången. Denna bibehölls till viss del under 1976 för att 1977 återgå till ungefärlig nivå före den ryska ordern. Förutom att faktureringen ökade till följd av denna tillfälliga förändring i orderingången ökade också personalstyrkan. Från att ha varit tämligen konstant, knappt 800 anställda, nyanställdes nästan 600 personer, främst tjänstemän, under åren 1975 - 1977.

Stansaab befann sig därmed i ett kritiskt läge. Orderingången hade sjunkit från 471 Mkr 1975 till 181 Mkr 1977 medan personalstyrkan kraftigt utökats. Den uppkomna situationen blev ett viktigt motiv för bildandet av Datasaab AB.

	1972	1973	1974	1975	1976	1977
Fakturering (MKR)	79,8	85,5	95,3	127,8	270,3	341,3
Orderingång (MKR)	86,8	102,7	150,3	470,7	273,6	180,6
Orderstocken vid årets slut (MKR)	100,4	117,6	172,6	515,5	518,8	344,0

Tabell 6.1.3 Verksamheten inom Stansaab AB i sammandrag för åren 1972-1977
Källa: Åren 1972-1976 ur "Stansaab historia, nuläge, framtid."
År 1977 ur Datasaab AB, årsredovisning 1977.

För perioden 1972 - 1975 redovisade bolaget "noll-resultat". År 1976 blev förlusten 3,2 Mkr och 1977 8,6 Mkr. Eventuella överskott, som uppkom under räkenskapsåret, användes för att täcka bolagets konstanta behov av forskning och utveckling. Bristande ekonomiska utvecklingsresurser till följd av låg lönsamhet och förluster framtvingade en förändring, nämligen bildandet av Datasaab AB tillsammans med Datasaab-divisionen i Linköping.

6.1.4 Milstolpar

I ett teknikorienterat bolag som Stansaab med sina traditioner från SRT är det teknologiska milstolpar som de intervjuade ledande aktörerna bedömer som väsentligast.

6.1.4.1 Milstolpar inom Interaktiva Datasystem

Radarrepresentation utgör den produkt som har sina rötter längst tillbaka i tiden. År 1943 inleddes tillverkningen av

> "ett J-skop, dvs, ett katodstrålerör, på vars skärm en cirkel ritades elektroniskt. År 1948 avbröts en stiljte som i Sverige rått efter kriget inom militärelektroniken. Företaget blev nu av försvaret engagerat i utveckling och tillverkning av radarindikatorer av PPI-typ. Det började med ombyggnad av ett i England under kriget tillverkat PPI, det s k blå PPI:et. År 1951 började utvecklingen av företagets första egna PPI."
>
> (Källa: Stansaab, 1977)

Kunnandet inom radarrepresentation gav företaget möjligheter att vidga sitt affärsområde till att omfatta mer och mer avancerade styrelektronik. Under 50-talet utvecklades datorer som bl a kunde användas i luftförsvarscentralerna PS-80 i Stril 59 (det svenska stridsledningss- och luftförsvarssystemet modell 59). I internationell konkurrens erhöll företaget beställningen på utveckling och produktion av markcentraler till Stril 60.

För att klara detta uppdrag utvecklade företaget en egen modern dator, som blev grunden för företagets datorfamilj Censor. Sedan 60-talet har företaget varit den största leverantören av dator- och presentationssystem inom de olika utbyggnadsårgångarna av Stril.

> "Erfarenheterna från Stril visade sig användbara när det civila trafikflygets utveckling under första hälften av 60-talet började kräva effektivisering av trafikledning."
>
> "Stansaabs lösning att efter militärt mönster ge trafikledarna en databehandlad radarbild av luftläget i reell tid ansågs vid denna tidpunkt allmänt som alltför avancerad för civil flygtrafikledning. Då Stansaabs första system - som installerades på Arlanda 1964 - försågs med sådana faciliteter, gjorde företaget därför en pionjärgärning på området och detta första system är fortfarande relativt modernt ehuru det nu håller på att bytas ut mot ett nytt toppmodernt system ACTAS 1, levererat av Stansaab."

Kunnande om datorer och programvara förenades i utvecklandet av kliniska informationssystem, som också benämndes patientdatasystem (PDS) eller sjukhussystem.

> "Under 1967 inleddes ett samarbete mellan Karolinska sjukhuset, Solna och Standard Radio & Telefon AB, som gick ut på att undersöka om det var möjligt att använda ett datorsystem för klinisk informationsbehandling på en intensivvårdsavdelning. Huvuduppgifterna var att hjälpa läkarna att snabbt kunna välja och utvärdera patientdata samt att förenkla informationsbehandlingen inom klinikerna. År 1970 togs systemet i drift. System levererades också till USA och England. En vidareutveckling av systemet skedde i samarbete med Sahlgrenska sjukhuset i Göteborg. År 1974 fick Stansaab en order från Sovjetunionen på ett mycket avancerat medicinskt databehandlingssystem för forskningsändamål."

Stansaabs första engagemang i komplexa simulatorsystem för flygledning skedde under senare hälften av 1960-talet i ett internationellt konsortium för Eurocontrols räkning. År 1972 levererades en stridsledningssimulator till Flygvapnet och 1974 en utbildningssimulator för civila och militära trafikledare till Luftfartsverket. Leveranser skedde även till Tyskland och Sovjetunionen.

Stansaab utvecklade med början i slutet av 1960-talet marina system främst för svenska marinen. Det viktigaste systemet var ett stridsledningssystem baserat på elektronisk plotting av radarinformation på bildskärm. Systemet var direkt anslutet till fartygens radar- och eldledningsutrustning. Ett vidareutvecklat system såldes till danska marinen. År 1973 fick Stansaab en order av svenska marinen på ett centralt dator- och presentationssystem för u-båtar.

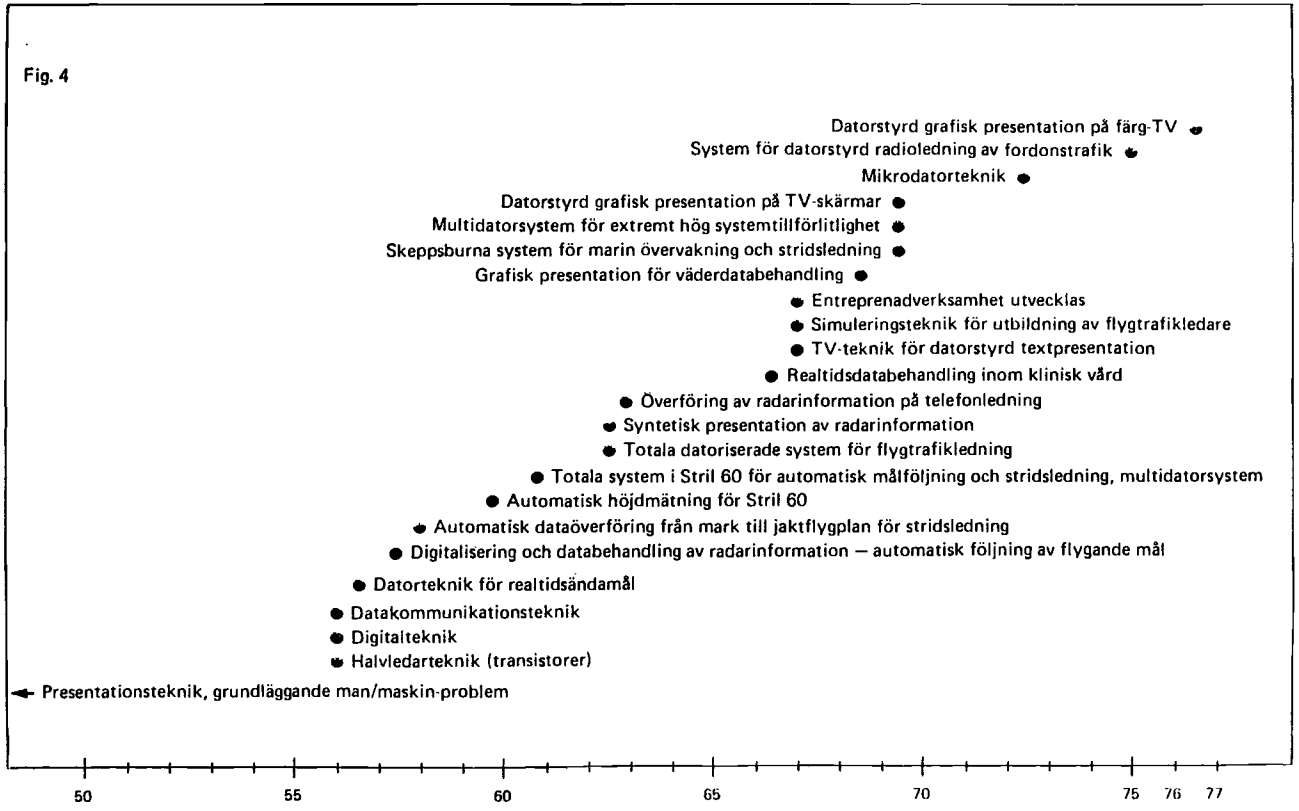


Fig.6.1.4.1: Viktiga milstolpar inom Stansaab AB Källa: Stansaab historia, nuläge, framtid (1977)

6.1.4.2 Milstolpar inom Alfaskop

Under andra hälften av 1960-talet utvecklade Stansaab en alfanumerisk dataskärmsterminal; Alfaskop. Produkten blev ett prisbilligt komplement till radarskärmarna och de grafiska skärmarna för ren textpresentation. Bland de första i världen utnyttjade bolaget därmed den billiga TV-tekniken för att presentera datorgenerad text.

Alfaskop anpassades förutom till Stansaabs dator "Censor" till de vanligast förekommande datortyperna (t ex IBM och Univac). Stansaab fick stor framgång med produkten både utomlands och i Sverige, där Alfaskop blev marknadsledare.

> "Stor vikt har lagts vid en ergonomisk utformning av Alfaskop och ett nytt operativt tänkande introducerades tidigt genom formulärhantering och programtangenter allt i syfte att underlätta arbetet för operatörerna."
>
> "Erfarenheterna från Stril 60 och ATC (flygtrafikledningssystem) visar hur viktigt det är att underlätta operatörernas arbete och satte sin prägel redan på denna första generation, Alfaskop 3100. Texten gjordes klar och tydlig med för ögonen vilsam färgkontrast, skärmen med tangentbord gjordes liten och nätt för att kunna placeras lämpligt på arbetsbordet och tangentbordet försågs med knappar för effektiv textredigering och dialog med datorn."
>
> "1973 annonserades en ny generation, Alfaskop 3500. Här fortsatte strävan att utforma en god arbetsplatsmiljö, vilket blivit ett kännemärke för Alfaskop."
>
> "I slutet av 60-talet uppfann man inom företaget en metod att med hjälp av en tilläggsoption till Alfaskop 3100 rita kurvor på skärmen tillsammans med texten. Inom de ADB-tillämpningar där Alfaskop huvudsakligen marknadsfördes, fick denna option, Gralfaskop, mycket liten användning eftersom värddatorerna saknade programvara för att utnyttja faciliteten."
>
> "En liknande option utvecklades för Alfaskop 3500, som kom att användas i de kliniska informationssystemen."

6.1.5 Kritiska händelser

Den allmänna bristen på order utgjorde en stark drivkraft som tvingade bolaget in i kritiska situationer för sin överlevnad. Den ryska affären liksom kritiska händelser på området för sjukvårdssystem hade sin upprinnelse i brist på order. Alfaskopverksamheten bedrevs under ständig osäkerhet. Denna osäkerhet påverkade även de strategiska kundernas köpbeslut. Osäkerheten emanerade ur förhållandet att denna verksamhet var ytterst beroende av IBM:s agerande, vilket i hög grad påverkade dels produktutvecklingen av Alfaskop, dels de för Alfaskop strategiska kundernas köpbeslut.

6.1.5.1 Kritiska händelser inom interaktiva datasystem

Den ryska ordern är den mest kritiska händelsen sedan Stansaab bildades 1971 och dominerade bolagets verksamhet under flera år.

> "Jag vill påstå det..... Du kan indela Stansaabs's korta historia i två mycket bestämda hälfter. Före och efter det ryska äventyret. Före det ryska äventyret var det nog en ganska idyllisk tillvaro. Vi hade mycket att göra. Visserligen gick inte verksamheten ekonomiskt särskilt bra. Men det fanns ju jobb. Men så småningom så började orderingången att sina. Det började bli ont om jobb. Då kom det ryska äventyret som en räddande ängel. Det ryska äventyret ställde ju våldsamma krav på bolaget. Och egentligen var nog bolaget för litet för de åtaganden, man tog på sig i Ryssland. Det var en jätteorder. Det ställde våldsamma krav på utveckling. Vi hade inte bara de där Tercas utan vi hade även någonting, som hette Katja (1). Ett projekt i Ryssland för träning, simulering utav kosmonater." (Intervjucitat)

> "Den ryska ordern tecknades 1975 och avsåg beställningar till ett värde av ca 300 MKR med leveranserna fullgjorda före utgången av 1979. Projektet som benämndes Tercas gällde leverans och igångsättande av flygtrafikledningssystem i USSR med kontrollcentraler i Moskva, Kiev och Mineralyjr Vody. Kontraktet omfattar samtlig erforderlig utrustning inklusive byggnader, radartorn samt dokumentation/utbildning av rysk personal och serviceåtaganden ett år efter avslutad leverans. Stansaab har totalansvaret med BPA, ASEA, Teli, Selenia (radarstationer) och Norcem (radomer) som huvudsakliga underleverantörer."
>
> Källa: Stansaab historia, nuläge, framtid, 1977

---

(1) Katja - projektet avsåg:
"avancerad medicinsk databehandlingsutrustning för forskningsändamål samt för övervakning och presentation av medicinska data för människan i kosmonautmiljö."

Orderbeloppet var ca 35 MKR. Ordern, som var Stansaabs första från Sovjetunionen, tecknades 1974 och levererades 1976.
Källa: Stansaab historia, nuläge, framtid, 1977

Ordern kom att kräva en våldsam anspänning. Ryssarna krävde att VD skulle aktivt delta i förhandlingarna. Det ledde till att VD tillbringade lång tid i Moskva och därmed fick ringa tid över att ägna den övriga verksamheten. Ledningen för denna överläts framför allt till den ansvarige för produktion och central planering för bolaget. Ett stort antal nyanställningar gjordes och dessutom lades produktion i form av legoarbeten ut till underleverantörer motsvarande cirka 150 personer.

Skälen till att acceptera ordern var dels att den låg inom Stansaab's affärsidéområde, dels att bolaget var i behov av order. Denna order skulle trygga sysselsättningen.

> "För fan vi hade ingenting annat. Det var så att säga den räddande plankan."

Tercas kom att dominera bolaget fram till 1978, då Datasaab AB bildades. Leveranserna påbörjades i början av 1977 och pågick fram till 1980. Ordern var tidsbegränsad. Under upphandlingen vinkade ryssarna med kommande order. Dessutom bedömdes Sovjetunionen vara en stor och intressant marknad.

Stansaab använde en del komponenter importerade från USA i de produkter som levererades till Sovjetunionen. Emellertid kom USA att förbjuda export till Sovjetunionen av datakomponenter tillverkade i USA. När man således inte längre kunde få exportlicenser, upphörde också det ryska engagemanget.

Kritiska händelser inom sjukvårdssystem gällde svårigheterna att få order.

> "Vi startade igång ett stort projekt tillsammans med STU och fem landsting det s k Dasis-projektet: Datasystem inom sjukvården. Det var ett STU-projekt som startade 1975, där även kommundata var med. Där skulle vi tillsammans med fem landsting och med STU's medel utveckla ett enhetligt datorsystem för svensk sjukvård-patientadministration. Det drevs med en massa arbetsstudier, kravspecifikationer. Det var ett stort jobb att bara få fram underlaget. Under 70-talet skulle det utmynna i ett antal försöksverksamheter på ett antal landsting.
>
> Det där blev ju så väldigt segt för att fem landsting och politiker och facket..... Så det blev väldigt trögt det hela. Det var många som tappade tilltron till att den kolossen skulle kunna göra någonting....."

6.1.5.2 Kritiska händelser inom Alfaskopverksamheten

Kritiska händelser inom Alfaskopversamheten betingades dels av vad IBM företog sig, dels av viktiga upphandlingar hos stora kunder.

> "För det första: Varje gång IBM företar sig något nytt inom området så är det en kritisk händelse. Man vet aldrig hur det kan påverka storföretagens köpsituation."
>
> "Vi har alltid haft ett antal kritiska upphandlingar. Speciellt i början. Dels var det vissa produkter som var kritiska. Man behöver en viss produktbredd. Klarar man inte alltihopa så går det åt helvete. Första var väl när vi skulle göra en lokalanslutning till en IBM-dator. Då är det en annan överföringsprincip och mycket komplicerat. Går det fel då så hänger man hela datacentralen. Alla lönekörningar och allt annat som man håller på med liksom avbryts. Det tog sex månader och ett oändligt tålamod från Skandia och ett par kunder till innan vi fick det här att gå. Det var verkligen kritiskt. Den kom vi runt.
>
> Så var det några upphandlingar hos SAS. Det var på sluttampen av vår första generation. Hade vi inte fått den ordern så hade man lagt ner den.
>
> Sedan var det en del Statskontors-upphandlingar, som var mycket kritiska. Det som verkligen avgjorde att vi lyckades var lanseringen av 35:an, som vi gjorde 1973. Då kom vi med en produkt, som var klart mycket bättre än IBM. Då behövde vi inte bevisa vid varje upphandling. Utan då räckte det med ett par referensinstallationer."

6.2 VILLKOR SOM ÄGARNA STÄLLDE PÅ VERKSAMHETEN

Det huvudsakliga villkor ITT ställde först på SRT och sedan som delägare en kort period i Stansaab var lönsamhetskrav. Om detta inte uppfylldes ansågs verksamheten inte vara mycket värd oavsett vilka andra kvaliteter den uppvisade. SRT redovisade ekonomiska resultat som inte alls motsvarade förväntningarna och utsattes därför för allt hårdare kontroll och press. Den dåliga lönsamheten var anledningen till att ITT ville bilda Stansaab AB tillsammans med Svenska Staten och Saab-Scania AB. Efter en kort tid överlät ITT aktierna och bolaget blev hälftenägt av vardera Svenska Staten och Saab-Scania AB.

Ägarna, Svenska Staten och Saab-Scania AB, kom inte att uttrycka några preciserade krav på Stansaab vare sig med avseende på lönsamhet eller andra förhållanden. Staten ansåg dock att det behövdes en dataindustri i Sverige och fann det därför nödvändigt att Stansaab på sikt visade lönsamhet. Ägarna kom således inte att uttrycka andra villkor för verksamheten än önskemål om att verksamheten skulle visa lönsamhet.

"Det vet jag inte. Inga speciellt uttryckta. Det var vi i gruppen, som utvecklade företaget. Ibland blev vi hindrade och fick inte genomföra bra idéer."

"Vi märkte i alla fall inga villkor. Det skulle jag vilja påstå. Sedan blev det mer och mer trassel, när den ryska affären dök upp. Det blev väldiga motsättningar mellan staten och Saab-Scania AB framför allt i styrelsen. Jag vill påstå att de ställde inga direkta ekonomiska krav. De var inte roade av förluster. Men det var inte samma tryck på oss som från ITT, utan vi fick mera andrum. Det var en lugnare tillvaro överhuvudtaget."

I styrelsearbetet behandlades vissa ärenden på ett sätt som uppfattades av Stansaab's ledande aktörer som en indirekt metod att styra förutsättningarna.

"Vi var inte självständiga för i styrelsen satt hälften av ledamöterna från Linköping. Wedell försökte två gånger starta försäljningsbolag. En gång försökte han starta i USA och det sade man nej till. Sedan försökte vi i Tyskland och det fördröjdes."

6.3 OMVÄRLDSBEROENDE

IDS-området levde i en hård konkurrenssituation. Dels till följd av att det i många länder fanns flera företag som tillverkade motsvarande system. Dels därför att de militära beställningarna stagnerade när den militära upprustningen började avta. Berörda företag sökte därför alternativa system och målgrupper. Ledningscentraler för flygtrafikövervakning framstod för många som ett alternativ. Konkurrenssituationen påverkades även av att respektive land var intresserat av att behålla en egen industri inom området. Ytterligare en faktor som gjorde det svårare var de svenska exportrestriktionerna avseende försvarsmaterial.

"En av våra svåraste konkurrenter var Thompson i Frankrike. Vi hade inte en skugga av chans. Fransmännen har en helt annan syn på leverans av vapen än vad Sverige har. De fick stora vinster på sin militära sida. Det kunde de snabbt pumpa in på den civila sidan. De dumpade priserna. Vi hade inte en skugga att följa med. Så det är nog bara att krasst konstatera det, att när det gäller ledningscentraler så fanns det föga möjligheter att få det lönsamt."

Under Stansaab-tiden hårdnade konkurrensen efterhand. Främst som en konsekvens av att de utländska företagen fick upp ögonen för att trafikledning var ett intressant område.

Efterfrågan på sjukhussystem var ringa. De svårigheter som Stansaab mötte här var av ett annat slag än hård konkurrens.

> "När vi kom in i det här, så märkte vi att det var en förfärlig konkurrens mellan olika professorer, läkare och de som hade något att säga till om. Vilka system man skulle ha, vad systemen skulle göra osv. Så vi fastnade i en evig dialog om att utarbeta program, vad systemet skulle göra osv. Och det blev egentligen inget resultat."

IBM var den svåra konkurrenten för Alfaskop. Produkten är en utvecklad kopia av IBM-terminaler. Ur IBM's perspektiv var Alfaskop ingen allvarlig konkurrentprodukt. Den var relativt lätt att sälja vid de stora upphandlingar, som gjordes av Statskontoret och av några större företag, därför att de värdesatte kvalitetsskillnader. Det var däremot svårare att få mindre köpare att välja Alfaskop. För att få order tvingades Stansaab att ge rabatter och att erbjuda för kunden skräddarsydda lösningar.

> "De hade ett sådant utgångläge att deras kvalitet diskuterade man inte. Det var IBM så var det! Bara för att det var IBM. Och därför kunde man alltså inte med kvalitet....., utan det gällde att man låg en 15% under."

> "Det var att ständigt bevisa att vi var ett trovärdigt alternativ till IBM. Och det är det fortfarande. Och man måste ha en produkt som fungerade mot IBM's datorer och att de var kompatibla. Viktigt att kunna leverera snabbt. Det var att hitta mervärden mot IBM. Bättre leveranstid! Bättre funktionalitet! Så vi satsade mycket på ergonomi-området och på en utökad funktionalitet på Alfaskop. Att kunna köra enkel ordbehandling. Det här var innan persondatorerna kom. Så att man bara fick en ren terminalfunktion på IBM.

> Servicetäckning var jävligt viktigt. Att vara etablerad. Om du säljer terminalsystem till storföretag. Så gör de ofta nationstäckande system. Och då skall man kunna fixa dem. De skall fungera jämt. Om terminalsystemet bryter samman på SAS t ex vid incheckningen så får du se vad som händer."

6.4 KÄRNGRUPPENS ERFARENHETER

Kärngruppens erfarenheter i termer av utbildningsbakgrund och arbetslivserfarenhet beskrivs dels individuellt, dels gemensamt efter vad som mest präglat aktörerna.(1)

S1 tog examen vid Kungl Tekniska Högskolan (KTH) i slutet av 1950-talet. Första tjänsten var inom Försvarets Forskningsanstalt (FOA), där S1 ägnade sig åt forskningsverksamhet; bl a deltog han i experimentell konstruktion av en dator.

---

(1) S refererar till att aktörerna härstammar från Stansaab. Numreringen är godtycklig.

I detta sammanhang kom S1 i kontakt med STRIL 60; ett luftförsvarssystem i Sverige som Stansaab kom att delta i utvecklandet av. S1 kom även i kontakt med IBM via FOA. När IBM Nothern Laboratories, Lidingö, etablerades 1961 accepterade S1 dess erbjudande om en tjänst. S1 var verksam inom IBM i tio år och slutade som chef för laboratoriet, då S1 tillträdde VD-posten i Stansaab 1 januari 1971. När Datasaab AB bildades 1 januari 1978 fungerade han där som VD fram till 1981, då Ericsson-koncernen förvärvade bolaget. Kort tid därefter övergick S1 till egen verksamhet.

S1 upplever sig själv ha starkt påverkats av kulturen inom IBM. IBM beskriver S1 i mycket positiva termer (det gäller dock inte alla företeelser, som S1 beskrev under intervjun). Utmärkande för IBM är att bolaget har en avancerad organisationsstruktur, som bl a innebär att varje anställd bara har en enda chef. IBM är ett marknadsorienterat bolag, som styrs via mål, planer och uppföljningar och som via indoktrinering av anställda eftersträvar att få likartat tänkande och beteende. IBM ger samtidigt ett visst handlingsutrymme för den anställde.

Dessa erfarenheter kom att vara styrande för S1's agerande. Affärstänkande, mål, planer och uppföljning är viktiga begrepp i S1's beskrivningar av sitt agerande inom Stansaab och Datasaab AB. Erfarenheterna och kunskaperna kom därmed tydligt till uttryck i ledningsinstrumenten.

S2 avlade examen 1947 vid KTH, där S2 stannade kvar ett år som assistent inom institutionen för radioteknik. Sedan övergick S2 till LM Ericsson och sysslade med utvecklingsarbete på laboratoriet under 1,5 år. År 1949 arbetade S2 inom Luftfartsverket med utvecklingsarbete och andra göromål som rörde radiokontroll och radioarbeten för flygplatser. År 1950 började S2 hos Standard Radio och Telefonaktiebolaget (SRT), som då var ett helägt dotterbolag till ITT. S2 har sedan dess varit verksam inom organisationen, men under olika arbetsgivare allt efter som ägarskiften skett inom dess ram.

Inom SRT-organisationen har S2 haft många olika arbetsuppgifter. Inledningsvis arbetade S2 som konstruktör och arbetade med utvecklingsarbete speciellt för försvaret. I slutet av 1950-talet, när företaget fick beställning på stora system från flygvapnet gällande STRIL 60, blev S2 projektledare för dessa. Efterhand fick S2 ökat ansvar. I slutet av 1960-talet blev S2 ansvarig för produktion och central planering för militära system.

Då Stansaab bildades 1971 fick S2 övergripande ansvar för produktion och central planering i hela företaget. Inom Datasaab AB var S2 vVD och ansvarig för hela företagets produktion.

S3 har parallellt med anställning bedrivet korrespondensstudier hos Hermods. S3 började på Handelsbanken för att 1946 övergå till ekonomiavdelningen inom SRT. S3 har sedan dess varit verksam inom organisationen, men under olika arbetsgivare allt efter ändrade ägareförhållanden. S3 har enbart arbetat på ekonomiavdelningen och utsågs till ekonomichef inom både Stansaab och Datasaab AB. ITT är den arbetsgivare som har haft störst inflytande. Den beskrivning som S3 ger av ITT överenstämmer väl med övrigas. Personalavdelningen hade dock större handlingsutrymme gentemot ITT. Av det skälet att personalfrågor regleras i svensk lagstiftning och andra regler i högre grad än vad gäller övriga funktioner.

S4 examinerades från KTH 1956 och anställdes därefter hos SRT. S4 arbetade med utveckling inom IDS-området. Inom Stansaab var S4 projektledare med särskilt ansvar för central planering. Vid bildandet av Datasaab AB utsågs S4 till chef för IDS-divisionen. Efter cirka 1,5 år lämnade S4 den posten för att bli VD-assistent fram till Ericssons övertagande. ITT är den tidigare arbetsgivare som präglat S4 mest.

S5 kom 1965 till SRT direkt efter examen vid KTH och har stannat kvar där sedan dess. S5 arbetade inom området Alfaskop som produktchef med ansvar för bevakning av att produkterna tillverkades och levererades samt för säljstöd. Inom Datasaab AB var S5 chef för divisionen "Alfaskop".

S6 började arbeta inom SRT ett par månader innan examen vid KTH år 1956. S6 har sedan dess varit verksam inom organisationen, men under olika arbetsgivare allt efter som ägarskiften har skett. S6 började som laboratorieingenjör och sysslade med digitalteknik inom datorutveckling och är en av initiativtagarna till Alfaskop. Efter ett par år utsågs S6 till gruppchef för att under 1960-talet avancera till sektionschef och biträdande teknisk chef för datadivisionen. År 1968 delades denna division i en militär och en civil verksamhet. S6 utsågs då till chef med totalansvar för den civila verksamheten, som innehöll Alfaskop och sjukhussystem. När Stansaab bildades, tilldelades S6 totalansvaret för STRIL-verksamheten.

Det blev dock för betungande, varför ansvaret för marknadsföringen fördes över till marknadsdirektören. När Datasaab AB bildades blev S6 chef för divisionen "Nya områden".

Det typiska i de ledande aktörernas beskrivningar är att samtliga förutom den ekonomiansvarige har examen från KTH. Alla förutom verkställande direktören (S1) har haft ITT som arbetsgivare. Deras beskrivningar av ITT är konsistenta.

ITT är den arbetsgivare, som mest har präglat alla ledande aktörer utom S1, som i stället angav IBM. Under 1950-talet visade ITT litet intresse för SRT. När verksamheten i början av 1960-talet började visa svaga ekonomiska resultat, vilket den gjorde fram till Stansaab's bildande, ökades ITT's engagemang. Från Europa-huvudkontoret i Bryssel kom delegationer för att bilda sig en uppfattning av situationen. Vidare ställdes ökade krav på detaljerade redovisningar av planer och utfall. Flera av de ledande aktörerna ägnade mycket tid häråt, vilket också föranledde många genomgångar i Bryssel. Vad gällde det material som skulle presenteras ställde ITT alltid höga krav med avseende på form, stil och innehåll. När det väl efter långa förberedelser presenterats, blev det oftast ointressant.

Det blev ett kärvt årtionde präglat av hög osäkerhet om framtiden. Varje förslag från SRT om utveckling ifrågasattes av ITT, som krävde detaljerat underlag för företagets ekonomiska värde på kort sikt. Investeringar som gav förräntning först efter 5-10 år accepterades inte av ITT. Dominerande för ITT var stark affärsinriktning och alltid krav på kort pay off tid för investeringar - helst omgående förräntning. Verksamheten var detaljreglerad. Det fanns omfattande och noggranna instruktioner om hur den anställde skulle agera i olika situationer. Exempelvis var budgetprocessen mycket rigorös både procedur- och tidsmässigt. Kontoret i Bryssel utövade stor kontroll på SRT, vilket bl a innebar att VD för SRT hade mycket begränsat handlingsutrymme.

Inställningen till ITT belyses av detta citat:

> "Alla var så glada över att vi hade kommit ur ITT-greppet. I slutet av ITT-tiden, då vi hade den skandinaviska ledningen, blev det väldigt många schismer mellan dem och vårt eget företag. Så det var nog en lättnad, tyckte alla, när vi fick bilda ett eget bolag."

Ett annat gemensamt drag var lång anställningstid. En stor del av personalen och speciellt inom ledningen var verksamma inom SRT i mer än 15 år.

> "Den viktigaste delen av ett företags resurser är dess personal och dess kompetens och - inte minst - det sätt varpå denna kompetens utnyttjas, vidareutvecklas och samordnas. En stor del av kärnan av vår personal har tillhört företaget eller dess föregångare ITT-SRT sedan många år. Genom långvarig verksamhet inom våra specialområden har den fått en solid fond av erfarenhet och kunnande inom de tillämningsområden där vi idag är verksamma.
>
> En stor del av den tekniska ledningen och många av våra medarbetare har varit engagerade sedan 1950-talet.
>
> Av de anställda har mer än 500 varit i företagets tjänst i mer än 15 år."(1)

En av de ledande aktörerna skildrar stabiliteten:

> "Den där killen S M Ericsson - han anställdes 1944 eller något sånt. Han har i sin tur anställt mig, Lasse Fossum och Sven Skåreus. Jag kan gå och peka ut hundratals personer, som han har anställt. Och det har nog vuxit upp en gemensam hiring och firingprocess, där man kommit samman efter några år. Det betyder att det vi hade med oss in i Stansaab ..... Det var visserligen en fraktion för vi lämnade en bit efter oss, nämligen radio.... Men det som vi hade med oss in var organisationen och grupper utav människor, som hade fungerat ihop under hela STRIL-tiden t ex."

När först Datasaab AB och sedemera Ericsson Information Systems AB (EIS) bildades förde dessa ledande aktörer med sig och var bundna till en ledningskultur som var starkt präglad av ITT och IBM. Det kom till uttryck i ledningsinstrumenten med honnörsord som affärsmässighet, instruktioner, budgetprocess och uppföljning. Olikheterna jämfört med de blivande fusionsparterna kom att utlösa ständiga konflikter.

Samtliga ledande aktörer saknade tidigare erfarenheter av fusioner.

6.5 AFFÄRSIDÉ

Stansaab's affärsidé var att inrikta

> "sin verksamhet på vissa snäva sektorer av datatekniken, där ett målmedvetet engagemang leder till en konkurrenskraftig kunskapsnivå, både produktmässigt och operativt och därmed till internationell konkurrenskraft."(1)

---

(1) Källa: Stansaab historia, nuläge, framtid (1977)

Affärsområdena var uppdelade i interaktiva datasystem - IDS - och dataterminalsystem - DTS. Inom IDS var inriktningen

> "mot systemområden, som krävde djupa operativa kunskaper inom de verksamheter som utnyttjar systemen. (T ex flygstridsledning och marinstridsledning, civil flygtrafikövervakning, sjötrafikledningsssystem och medicinska datasystem för kliniskt bruk). Det operativa kunnandet har åstadkommits genom långvarigt intimt samarbete med respektive kunder."(1)

Inom DTS möttes affärsidén

> "genom satsning på alfanumeriska terminaler och konkurrenskraften har bibehållits genom att koncentrera produktutvecklingen till detta område." (1)

Beskrivning av huvuddragen i produkt- och marknadsrelationen.(1)

Produkt	Marknader
IDS	
Militära system	Flygvapnet och marinen i främst Sverige, men också i Tyskland, Frankrike, Holland, Belgien, Norge och Danmark
Civila system	Luftfartsverket i Sverige samt i Sovjetunionen, Danmark, Norge, Jugoslavien, Holland, Belgien och Österrike.
	Karolinska sjukhuset, Sahlgrenska sjukhuset, Columbia/Presbyterian, Wythenshawe
DTS	
Datatermi-nalsystem-(Alfaskop)	Främst stora ADB-användare inom offentliga sektorn och näringslivet bl a Bilregistret, Rikspolisens informationssystem (RI), Försäkringskassornas terminalsystem (RAFA) och Riksskatteverket (RSV) respektive SAS, ASEA och Skandia. Dessutom medelstora företag med IBM som värddator.
	Danmark, Finland, Norge, Holland, Belgien, Västtyskland och Polen.

Exportandelen totalt för IDS och DTS utgjorde 1977 69% av faktureringen, 1976 66% och 1975 15%.

---

(1) Källa: Stansaab historia, nuläge, framtid (1977) samt primärdata

6.6 STRATEGI

Strategier i betydelsen vad man strävade mot och hur man försökte realisera sina ambitioner var tydligt olika i IDS och DTS. Inom IDS var ambitionen att bli framgångsrik speciellt på ledningscentraler både militärt och civilt såväl i Sverige som internationellt. Systemen var i hög grad kundanpassade. Ambitionerna förverkligades

> "genom en aktiv marknadsutveckling utgående från de produktutvecklingar som skapats genom vårt intima samarbete med försvaret."
> (Källa: Stansaab, 1977)

Inom IDS hade man få kunder på respektive marknad, vanligen en eller två. Bearbetningen skedde genom att etablera starka sociala relationer mellan ett fåtal personer hos Stansaab och kunden.

> "Vi hade en mer mjukare marknadsföring, där vi snackade med kunden under lång tid och kände varandra. Och vi pratade om ny teknikutveckling för att hålla dem intresserade. Vi avslöjade en massa saker, som vi hade på gång."

Strategien innebar nackdelar i och med att enstaka personförändringar i kundkretsen kom att eliminera Stansaabs nätverk:

> "Marknadsföringen blev på det viset alldeles för polariserad. Det var många gånger till nackdel för oss. Ok, visst fasen fick vi jobb. NN gav oss många jobb. Ja, men i långa loppet så var det dödsfällan för oss. NN fick svagare och svagare ställning och blev till slut bortflyttad. Då stod vi där! Då hade vi ingen kvar därborta. Och det är ju nackdelen med sådan politik."

Målsättningen inom DTS (Alfaskop) var att bli dominerande leverantör av terminaler i Sverige och att på de utländska marknaderna nå så hög andel som möjligt. Målet försökte man förverkliga genom att tillverka IBM kompatibla terminaler med vissa tilläggsfunktioner till ett försäljningspris, som låg 10-15% under IBM.

> "Vi baserade oss i stort sett under hela 70-talet på att kunna ersätta IBM-terminaler. Så det var bara att hålla reda på vad IBM gjorde och göra det lite bättre. Så det var en ganska enkel strategi. Och så sälja det. Den första riktigt stora ordern kom i slutet av 60-talet, då vi skulle växla över till Stansaab. Det var Bilregistret. Vi gjorde upphandlingen med Statskontoret. Vi fick bra kontakter. Det var ett stort system. Bra renommé osv. Produktstrategin var ganska enkel på den tiden. Det var först på 70-talet som vi började fundera på att ha en egen profil."

Tidigt profilerade sig Stansaab som en leverantör med hög kompetens inom ergonomi.

> "Ja, det var väl helt enkelt det att vi myntade begreppet "man-maskin problematiken". Det var samma sak inom ledningscentraler. Det satt en stackars sate där och skulle bestämma saker och ting, om han såg någonting på skärmen. Det var väl ledstjärnan för det hela."

Stansaab bedrev försäljning i Sverige och Danmark via egna säljkårer. För andra länder hade Stansaab sedan 1974 avtal med dotterbolag till Datasaab-divisionen inom Saab-Scania AB i Linköping.

6.7 ORGANISATIONSPLAN

Stansaab var organiserat i en form som bäst beskrivs som projektorganisation. Verksamheten karaktäriserades av avgränsade projekt av varierande storlek. Projektgrupper formerades, vilka ansvarade för projektens genomförande inom givna tids-och resultatramar. Bolaget samordnades av en företagsledning.

IDS-verksamheten var inriktad mot stora och avancerade projekt, som ställde höga krav på system- och tillämpningskunskap. Sådan kunskap förvärvades genom en kombination av dels teknikkunnande via utbildning, dels erfarenhet. Systemingenjörerna var ansvariga för utarbetandet av det tekniska innehållet i offerterna och deltog därför alltid i de tekniska diskussionerna med kunderna. De fick därmed

> "dels direkt kontakt med marknadskraven och dels vana vid att diskutera med kunderna om deras problem och hur de kan lösas med hjälp av Stansaab-ingenjörernas egen erfarenhet inom tillämpningsområdet ifråga."(1)

Den centrala organisationsprincipen inom IDS var att organisera aktiviteterna på ett sådant sätt att de balanserade mot kundernas behov.

Under 1970-talet ökade försäljningen kraftigt av Alfaskop. Från att ha varit en liten grupp växte den fram till en separat avdelning. Inriktningen på denna verksamhet var snarare IBM's utveckling av datorer och terminaler än mot kundernas krav. Aktiviteterna var därför ordnade mot konstruktion och utveckling och inte mot kundrelationer.

---

(1) Källa: Stansaab historia, nuläge, framtid (1977)

Aktiviteterna i fabriken bestod av montering och kontroll av komponenter mm, inköpta från andra företag för all tillverkning inom Stansaab på uppdrag av projektgrupperna.

6.8 NORMERING

VD's grundläggande principer kan sammanfattas som hög värdering av mål-medel rationalitet med tyngdpunkt på mål, plan, mäta i operationaliserade termer, styrning och hög interaktion med personalen och en önskan att personalen skulle uppleva relativt stor handlingsfrihet. Detta belyses av följande citat:

> "Jag tror på målinriktad, resultatinriktad verksamhet. Jag tror på indoktrinering. Där spelar chefsutbildningen en jäkla stor roll. Alltså att få folk att se saker och ting på samma sätt."

> "Du betraktar omvärlden. Men händelserna du ser är fullständigt meningslösa, om du inte kan mäta dem, deras betydelse och att du har någonting att mäta med för att kunna bedöma om de har någon signifikans för dig eller inte. Vad är det vi mäter med? Jo, du har någon sorts plan. En uppfattning om vad du tror skall hända och vad som är bra. Då uttrycker du det i mål och för att uppnå dessa måste det ske vissa saker och så gör du upp en plan. Så tittar du på vad som sker och mäter mot det. Och när det då blir avvikelser? Aha, här är det inte som jag trodde! Vad beror det på nu då? Hade jag fel? Ska jag ändra på min plan eller är planen schysst? Något sorts beslut måste jag fatta.
>
> Då måste du ge folk förutsättningar att själva se när det inträffar sådana här saker. Och de måste veta vart man är på väg.
>
> Individerna är som partiklar. Man måste lägga ett kraftfält på dem. Så de drar åt ett visst håll. Annars kan det bli en sorts jäkla "branch-rörelse". Bara kutar runt och stöter mot varandra.
>
> Det där gör man med en målsättning. Man måste veta vad det är man försöker uppnå. Det måste du personligen meddela och det går inte att skicka brev. Du måste snacka med dem. Träffas! Och de där mötena, som jag hade på Stansaab, som höll på kanske en hel eftermiddag och långt in på kvällen. Då snackades igenom. Alla visste ju. Efter ett tag så visste ju alla vad vi höll på med och alla tänkte ungefär likadant."

> "Jag tror att jag jobbade ganska öppet med folk. Jag tror att stämmningen på Stansaab var väldigt bra på grund av detta. Jag började med sådana där MBL-liknande historier långt innan MBL kom till. Vi hade företagsnämnder på den tiden. Och något vi kallade arbetsutskott i företagsnämnden, som sammanträdde regelbundet och talade fritt om vad som var på gång och vad som skulle ske. Så visste de exakt vad som skulle hända."

> "Jag tror, men det kan vara ett önsketänkande, att inom min gamla organisation hade man relativt stor frihet."

VD hade ett betydande inflytande på skeendet i Stansaab. En intervjuperson beskriver förhållandet på följande sätt:

> "VD hade stort inflytande (på vad som skulle regleras och på vad som skulle ske). Och det vill jag påstå att han hade företaget i sin hand. Han var styrande på den kanten. Ja, det var VD."

Samma intervjuperson pekar vidare på att rörelsefriheten begränsades också av verksamheten som bedrevs.

> "Vi hade en viss mängd jobb som skulle utföras. De kunde inte göras hur tusan som helst. Du skulle leverera en utrustning då och då. Men det är klart att inom den ramen så hade vederbörande frihet att hitta på smarta lösningar. Och det var framför allt på utvecklingssidan både på hårdvara och programmeringssidan, som killar med initiativ kunde hitta på saker och ting. På dataterminalsidan samma sak där. Hitta på finesser var väldigt lovvärt."

I stort var handlingsfriheten ganska likartad inom de olika funktionerna. Att handlingsfriheten var större inom speciellt programmering förklarades av att utveckling och kontroll av programvarans kvalitet är svårare att övervaka och utvärdera än av hårdvara.

6.8.1 Sociala metoder

Stansaab styrdes i hög grad informellt via information, som överfördes via interaktion i ett nätverk av relationer, som inneslöt all personal. På ledningsnivå organiserades veckomöten.

> "En gång i veckan hade jag möte med alla mina närmaste. Alla som rapporterade direkt till mig. Det där började vi med på eftermiddagen och vi var sällan klara förrän sent på kvällen nio-, tiotiden. Så käka vi lite mackor och hade oss. Ur möteseffektivitetssynpunkt var det inte särskilt bra. Folk fick snacka och det tog en jävla tid. Vi gick igenom allt möjligt då. Det fungerade ganska bra, tror jag, för det förbättrade informationsflödet."

> "Vi hade möten varje vecka. Då de personer som rapporterade till VD träffades. Då gick vi igenom situationen. Var och en rapporterade vad han hade för problem. Hur han såg på situationen. Och det togs upp och behandlades och fattades beslut. Så det var alltså veckovisa möten i någon form av ledningsgrupp. Det var på det viset som det leddes."

Inom Stansaab bedrevs ett nära och omfattande samarbete med de fackliga klubbarna. Varje vecka träffades någon/några i ledningen och ordförande i fackklubbarna och ofta också någon ytterligare person från de fyra fackklubbarna för genomgång av nuläge och möjlig utveckling. Vid större händelser kallades till stormöten i matsalen.

En av de första förändringarna som VD genomförde vid bildandet av Stansaab, var att införa gemensam matsal för all personal samt 'Du' vid tilltal. Tidigare fanns det speciell direktionsmatsal och personalen titulerade eller 'Ni'-ade ledningen. Dessa ändringar ledde till en relativt öppen atmosfär, i vilken personal från olika avdelningar träffades. Vid ett par tillfällen arrangerades internat på Skokloster med en stor del av personalen. VD och övriga ledande aktörer tillbringade mycket tid ute bland personalen. Denna informella stil ledde till att anställda ofta sökte ledningen för att få samtala om olika frågor.

> "På Standard Radio-tiden, visserligen var man ung och grön på den tiden, men VD var någonting oåtkomligt. Man tog på sig slips och kavaj och kammade håret. Stod innanför dörren och skrapade med foten. Så blev det inte nu när Wedell kom hit. Nu gick man in och sa: 'Mors, hörru du! Hur fan mår du idag.' Lite friare former överhuvudtaget."

Trots den informella stilen fungerade inte informationsflödet friktionsfritt. Störningar orsakades av att personer oavsett funktion hade en tendens att inte föra informationen vidare.

> "Wedell kallade ihop dem som rapporterade till honom då och då. Och vi gick igenom ärenden. Var och en hade i uppgift att sprida det vidare på sina avdelningar. Det är bara att krasst konstatera, det lärde man sig ganska snabbt, att om man berättar saker och ting för sina närmaste så har de i sin tur väldigt svårt att föra det vidare. Så tyvärr måste jag nog påstå att informationen stannade upp många gånger. Jag tror att folket längst ner visste väldigt lite. Det är alltid så. Det är likadant här. Det är likadant överallt. Spridning av information är väldigt svårt. Nästan omöjligt."

Andra störningsfaktorer när det gällde informationsflödet var dels det ryska äventyret som krävde att VD tillbringade långa perioder i Sovjetunionen, dels att Stansaab dominerades av VD och marknadsdirektören som sågs som "the two brothers". Med tiden utvecklades konflikter i relationen, som starkt smittade av sig på verksamheten. Ledningsgruppens roll kom därför att dämpas avsevärt. Veckomötena uppskjöts allt oftare för att under senare delen av Stansaab-tiden upphöra helt.

Stansaab hade en relativt svag central personalorganisation. Frågor om personalpolitik fördes i stället inom IDS respektive DTS.

Befattningsbeskrivningar utformades efter påtryckningar från facket. Dessa kom dock aldrig att få någon märkbart styrande effekt.

> "Jag tycker själv inte särskilt bra om befattningsbeskrivningar. Det är, tycker jag omöjligt att i text tala om exakt vad vederbörande skall göra. Och det förändras också från dag till dag. Inte från dag till dag. Men i alla fall inom månader förändras jobbet. Då skulle man behöva skriva om det ständigt och jämt. Så jag ser befattningsbeskrivningar, som något slags ramverk. I grova drag vad vederbörande skall göra. Sedan beror det väldigt mycket på chefen och hans eget initiativ, vad han gör för något. Facket drev väldigt hårt det här med befattningsbeskrivningar. Det fanns befattningsbeskrivningar. Efter mycket stön och stånkande så fick vi fram de här. Men de lades snabbt och sidan. Inte en djävul intresserade sig för dem."

Motivation av personal skedde vanligen spontant och i huvudsak förlitade sig ledningen på att arbetsuppgifterna i sig skulle vara motivationshöjande. Formella belöningar som tjänstebilar och bonus utgick främst inom marknadsavdelningen. En årlig personalfest belönades alla anställda med. Vidare hade bolaget en positiv inställning till utbildning; både kurser i egen regi och externa kurser erbjöds.

Närheten till kunden och det förhållandet att Stansaab tillhörde teknikfronten inom vissa områden, stimulerade personalen.

> "På Stansaab-tiden var det ingen konst, därför att vi levde så nära kunden. Då visste du att SAS skall ha de här grejerna on fyra veckor -inte bara SAS utan John Hansen skall få dem - det spred skräck. Det har vi lovat. Då behövs ingen extra motivation."

Inom marknadsavdelningen motiverades personalen främst av marknadsdirektörens medryckande och stimulerande sätt och av att denne skapade konkurrens mellan säljarna. Av mindre betydelse var formella belöningar såsom bonus, bil eller sådana säljtävlingar, som arrangerades inom Alfaskop.

> "Han (marknadsdirektören) var många gånger en demon. Han kunde alltså peppa upp folk. Säljtävlingar hade vi inte inom IDS. Det var säljtävlingar på Alfaskop-sidan. Det är det ganska vanligt att man har, när det gäller sådana produkter. Han sparade sig inte själv. Han var väldigt aktiv själv. Det var fråga om långa resor och de var han med på själv. På det viset fick han med sig folket."

> "Han (marknadsdirektören) ville inte dela upp jobben, vare sig på marknader, delmarknader eller någonting sådant. Han ville ha skaran (säljkåren) under sig flytande. Han kunde mycket väl resonera som så att han kastade in en annan kille på samma marknad. Just därför att skapa konkurrens mellan de två säljarna. På det viset, kanhända, driva dem ännu hårdare."

När Stansaab erhöll en viktig order kunde det hända att det firades med kaffe och tårta. Vid ett tillfälle i slutet på 1950-talet när Stansaab erövrade den första Stril-ordern, firades det med en flaska champagne.

> "Det var naturligtvis en unik situation. Vi blev plötsligt upphöjda från att tidigare bara levererat burkar till att plötsligt svara för hela system. Då köpte vi en flaska champagne, kommer jag ihåg. Korken gjorde ett märke i taket."

VD, med bakgrund från IBM, förde den idén med sig därifrån, att varje chef oavsett nivå skulle genomföra personalsamtal med sina medarbetare. Samtalens innehåll och disposition var ej centralt formaliserad utan utformades på egen hand av respektive chef. Syftet med samtalen var att stämma av stämningen och utröna hur vederbörande trivdes samt vilka planer den anställde hade för närmaste åren. Någon medveten karriärplanering förekom ej, vare sig inom ramen för samtalen eller på något annat sätt. Successionsfrågor löstes när de dök upp.

Stansaab hade som policy att primärt fylla vakanser av kvalificerad personal genom internrekrytering. Vanligaste kvalifikationer var teknisk bakgrund, företrädesvis gymnasieingenjörsexamen.

Som externa rekryteringskällor för att täcka vakanser inom konstruktion på IDS-sidan användes förutom annonsering de militära skolorna för utbildning av tekniker samt viktiga kunder t ex Luftfartsverket.

Till Alfaskop-avdelningen söktes personal med säljerfarenhet i första hand från IBM och i andra hand från Digital Equipment, Hewlett Packard med flera stora leverantörer i databranschen.

I allmänhet var det flera, som intervjuade de sökande. De som deltog varierade med avseende på den tjänst som skulle besättas. Den sökande fick berätta om och diskutera olika förhållanden i syfte att få utrönt om man skulle komma att trivas med varandra. Tidigare arbetsgivare, arbetsuppgifter och den sökandes förhållanden på nuvarande arbetsplats ansågs som viktig information.

Facket deltog ofta i diskussionerna. Det kunde i många fall bidra med upplysningar via fackliga kollegor hos tidigare arbetsgivare.

Nyanställda genomgick en kort introduktionskurs av allmän karaktär innehållande en summarisk beskrivning av företaget, dess produkter samt vissa formalia. Därefter var det den blivande chefens ansvar att inträda i en fadderroll och ta hand om den nyanställde efter eget gottfinnande.

6.8.2 Administrativa metoder

Inom Stansaab fanns formella system för budgetering och redovisning, material- och produktionsplanering samt långtidsplanering; dessutom fanns kodifierade regler och rutiner.

VD lade stor vikt vid budgetprocessen och beskriver den på följande sätt:

> "Jag har ett sätt att göra budget på, som innebär att jag gör en, vad jag kallar makrobudget och talar om vad jag tyckte det borde bli. Jag tror nämligen på att styra med målsättning. Man måste sätta upp en målsättning. Det här skall vi försöka åstadkomma. Så bryter du ner målsättningen på dem som är budget- och affärsområdesansvariga."

> "Indoktrinering gjordes genom täta möten och att snacka. Plus att jag satt och skrev en hel del planer själv. En viktig bit i indoktrineringen var budgeteringssystemet. Jag gjorde själv en makrobudget, som gick ut som en sorts målsättning. Jag hade alltså gjort upp en budget. Sedan när de fick börja nerifrån och upp så hade vi förhandlingar. Jag hade uppställning med alla budgetansvariga och deras närmaste män. Då gick vi igenom det där in i detalj. Jag talade om varför jag trodde att det skulle vara på ett visst sätt. De sa när jag hade fel och så diskuterade vi det och så landade vi. Antingen så lade jag mig eller de. Eller så blev det någon sorts kompromiss, som var realistisk. Det blev väldigt mycket diskussion om målsättning. Hur man skulle driva verksamhet i det sammanhanget? Sedan det var klart, så skakade vi hand. Då hade man ett kontrakt. De sa Ok, jag åtar mig att uppfylla de här målsättningarna med de här resurserna. Så gjorde jag också upp till exempel en affärsplan för det här med Alfaskop. Det hade de inte gjort på det sättet. Ok, det har varit ITT och gjorts på något visst sätt. Men.. Vi gjorde den på ett annat sätt. Då gjorde jag den själv och visade att så här skall det vara. Det blev ett sorts exempel, som vi visade. Men mycket gick ju väldigt informellt. Det måste gå till så helt enkelt."

VD såg budgetprocessen som ett medel för normering. Även om olikheter i åsikter om t ex målsättning förelåg kom VD att starkt sätta sin prägel på processen och budgetens innehåll. Via processen skapade VD uppbindningar till planerade aktiviteter hos deltagarna i processen. Den låga personalomsättningnen i allmänhet och i synnerhet bland ledande aktörer kom med tiden att binda dem vid många av Stansaabs aktiviteter. VD's beskrivning av budgetprocessen liksom hans inflytande styrks av andra ledande aktörer:

> "Den gjorde vi på två sätt. Dels gjorde vi något, som hette makrobudget i början. Där vi försökte bedöma vad det skulle vara för möjligheter framåt. Så att vi fick så att säga en ram av något slag. Det var framförallt ekonomichefen som bedrev det här jobbet. Makrobudgeten bestämdes framförallt av VD, marknadsdirektören och försäljningen. Och kom underfund med vad vi har för utvecklingsmöjligheter på den kanten. Vad kan vi få för order? Och på basis av dem... Men så vet du. Det är alltid sådär. Titta på vad man har. Ok, ni skall öka med 10% eller 50%. Hur stor är inflationen och så vidare? Det var mycket som gavs från början."

> "Om makrobudgeten var någotsånär, så bröts den ner och så gjorde man en riktig budget och började från andra ändan. Och så fick man till slut en budget."

> "Det gick till så att ..... att det var en stor apparat, man gick igenom. Först lade ledningen upp planerna, målsättningarna, inriktningen och sådana saker. Och sedan gick den ut. Man gjorde detaljerade budgetar på varje sektor och ner till varje kostnadsställe. Och det man då..... och jag vet ju inte om det var någon IBM-funktion som Gunnar Wedell hade. Men det var ett jättejobb, som man inte gör nu. Nu lämnar man in en budget och nu är det någon som säger; det var ju mycket totalt. På den tiden så gick vi igenom varenda post. Varje chef fick presentera sin budget. Och där gick man igenom rad för rad, vad det var för kostnader. Så det måste jag säga det slarvades inte igenom."

Fanns det mål som ni skulle nå?

> "Nej, nej, det var väl att vi skulle gå med vinst. Det var väl det eventuella mål vi hade."

Stansaab arbetade med relativt vagt specificerad material- och produktionsplanering. Inom IDS var leveranstiderna bestämda, vanligen 1,5 till 2 år. Systemen som marknadsfördes var i hög grad skräddarsydda för kunderna både beträffande hård- och mjukvara. De ingående komponenterna varierade med avseende på leveranstid och användbarhet i andra system. För att hantera detta utvecklades ett system för material- och produktionsplanering.

"Vi hade utarbetat - tyckte jag var ganska listiga metoder - att starta produktionen i förväg genom att bryta ner produkterna i standardbitar, som man kunde producera relativt riskfritt, därför att de kunde alltid användas oberoende av hur slutprodukten skulle se ut. Vi kom underfund med att om man tog en produkt och gick igenom den så kunde man konstatera att en väldigt liten del hade mycket lång leveranstid. Huvudparten hade normal leveranstid. Man kan ju inte producera burken förrän man har allting hemma.

Då gjorde vi upp ett system där vi kunde gå ut och köpa de grejorna, som hade lång leveranstid. De grejorna innebar en relativt låg kostnad i förhållande till den totala kostnaden. Risken var relativt liten. Då gick vi genom hela vårt sortiment. Körde det på databehandling och fick fram att en viss mängd, en relativt liten mängd, som kostade kanske bara ett fåtal procent av produktens kostnad. Men där det var långa leveranstider och de var totalt bestämmande för leveranstiderna av produkten. Sådana här system tog vi fram för att klara produktionen. Standardisering på produktionssidan osv. Ja, det var nog de viktigaste grejorna vi hade."

Långtidsplanering förekom. Inom IDS försökte man härleda framtida efterfrågan av flygtrafikledningssystem för olika marknader runt om i världen via information om passagerarutveckling, uppställda krav på att hålla tidtabeller etc. Information erhölls bl a från internationella institut.

"Det var många internationella s k analysföretag, som tittade på det här. Man kunde få material från dem. Och sedan kunde man säga att får vi en procent av världsmarknaden så får vi så och så många miljoner."

Liknande planering förekom för Alfaskop. Man försökte beräkna tillväxten av datoranvändare och antog därefter egen andel av marknaden, som räknades om till egen volym.

När Stansaab bildades övertogs planeringssystem, regler och instruktioner. Materialet omarbetades och skars ner kraftigt. Det kom inte att spela samma avgörande roll, som det gjorde under ITT-tiden. Reglerna förblev dock i princip tvingande.

"Från ITT-tiden hade vi 4-5 pärmar fulla med instruktioner och de omarbetade vi när Stansaab bildades. En del skrevs om helt och hållet. Andra behölls eftersom vi levde i samma anda. Vi skapade egna pärmar. Jag vet inte om det var 2-3 pärmar med instruktioner, som i detalj talade om hur man gjorde. De berörde alla områden."

"Jag vill inte påstå att rutinerna, (som var uppbyggda under ITT-tiden) helt försvann. Det gjorde de inte. Men de luckrades upp en hel del. Det var inte alls så stringent i allting. Det var mera normalt vill jag påstå. Visserligen gjorde vi budgets strikt och ordentligt osv. Men det var inte alls de formaliteter, byråkratiska förfaringssättet, som ITT krävde. Det var det inte. Det var lite grann mer mänskliga förhållanden."

DATASAAB-DIVISIONEN I LINKÖPING

6.9 ENHETENS HISTORIA

6.9.1 Ursprung

Saab-Scanias Flygdivision i Linköping har lång erfarenhet av flygplanstillverkning, vilken är en av de tekniskt mest avancerade industrigrenarna i Sverige. Under 1950-talet blev beräkningsmetoder för flygplanskonstruktioner alltmer avancerade; så var även fallet vad gäller elektroniksystem. För att möta relaterade krav utvecklades kompetens inom dataområdet. Det ledde bl a till att den första egentillverkade datorn kunde tas i bruk 1957. Den benämndes SARA - SAABS Räkne Automat- och var den första datorn som kunde användas för konstruktionsberäkningar.

Utvecklandet av datakunnandet skedde främst inom en avdelning, som sysslade med elektronik. Denna kompetens kom att utgöra basen för utveckling, tillverkning och försäljning av datorer för civilt bruk. Inom Elektronikavdelningen växte en speciell avdelning för datateknik fram, som 1963 blev en självständig enhet under avdelningsnamnet Datamaskiner.

Hösten 1968 skedde en stor organisationsförändring då Saab grupperades i staber och divisioner med hänsyn till respektive produktområde. Dataverksamheten kom att inordnas inom dels staben Elektronik, dels divisionen Datasystem. Årskiftet 1969 - 1970 genomfördes ånyo en organisationsändring när Saab och Scania Vabis fusionerades till Saab-Scania AB. Verksamheten i Flygdivisonen fördes samman i större divisioner med sektorer som underavdelningar. Då bildades Data-och elektronikdivisionen som innehöll Datasektorn, Industrisektorn, Medicintekniska sektorn och Dataservicesektorn. Divisionen kallades i dagligt tal för "Datasaabdivisionen". ("Datasaab" var egentligen ett varumärke).

År 1973 omorganiserades dataverksamheten igen och en Datasaab-division bildades formellt. Verksamheten renodlades mot ADB området för civila ändamål genom att Dataservicesektorn blev stabsenhet inom Saab-Scania medan den medicintekniska verksamheten successivt trappades ned.

Tidigare hade verksamheten varit centralstyrd från Saab-Scanias Flygdivision i Linköping med undantag för några nordiska säljkontor, vilka sorterade under Data- och Elektronikdivisionen. Bildandet av Datasaabdivisionen innebar att den blev en självständig enhet inom Saab-Scania-koncernen. År 1974 förvärvades Facit's dataverksamhet av Electrolux. I köpet ingick Addo i Malmö samt Facits's dotterbolag i tolv länder. En av de ledande aktörerna har lämnat denna kommentar om förvärvet:

> "Vi drog i gång ett helt annat sätt att jobba är tidigare. Allt var förr styrt och drivet centralt från Linköping med undantag av vissa säljkontor i Norden. Men plötsligt skulle vi (dvs Datasaab-divisionen) jobba som "moderbolag" med dotterbolag. Så vi byggde upp dotterbolag förutom i Sverige i tolv andra länder från scratch. Formellt fick vi dotterbolagen från Facit, men i realiteten fick vi ingenting. Det var en handfull människor och vissa av dom var användbara. Dom var duktiga. Men fältmänniskorna var sådana som hade sysslat med kontorsmaskiner och dom dög inte till datorverksamhet. Så att officiellt, ja, så köpte vi över en del av organisationen. Men innehållet var nära noll. Så det var att börja från scratch och det fanns inga erfarenheter."

Under 1960-talet dominerades verksamheten av det s k stordatorkonceptet. Det kom till uttryck i D20-linjen med generationerna D21, D22 och D23. År 1975 överfördes stordatorerna till det nybildade SaabUnivac AB.

Kvar i Datasaab-divisionen blev terminalsystem för tillämpning främst inom bankväsendet, etablerat 1969 vid lanseringen av minidatorn D5, samt den verksamhet som ingick i förvärvet av Facit's dataverksamhet.

> "Datasaab-divisionen skulle då raskt ommöbleras från att ha varit hemmamarknadsorienterat och sysslat med stordatorer och ett fåtal kunder till att bli internationell."

> "Plötsligt omvandlades företaget från att ha gjort RollsRoyce till att göra cyklar i princip. Det vill säga från stordatorer till att göra minidatorer och dataregistreringsutrustning och så vidare. En annan filosofi."

Fotnot:

Den del av Datasaab-divisionen med säte i Jönköping som tillverkade industriella och vissa militära produkter är exkluderad i fallbeskrivningen beroende på att den inte kom att ingå i Datasaab AB.

Satsningen på bankterminalsystem inleddes 1969 genom att avtal tecknandes med de nordiska sparbankerna.

> "Det var nordiska sparbankerna, som var förutseende och utvecklade ett koncept som vi utvecklade produkter från scratch. Affären var så dålig att vi förlorade relativt produktionskostnaden mellan 10 och 20 procent på varje leverans. Sedan hade vi tilläggsorder som vi förhandlade fram och en nyare systemgeneration. Dem var det en helt annan prissättning på. Men det här släpade med. Vi hade förlustleveranser i boet."

Försäljningen av dessa system blev en tidsmässigt utdragen process. Från första kontakt till leverans tog det tre till fyra år. Order tecknades först efter provinstallation i något kontor.

Vid övertagandet av Facit's dataverksamhet 1974 utökades produktsortimentet med minidatorbaserade system för administrativa och ekonomiska uppgifter samt för material- och produktionsstyrning. Konceptet innebar en komplett självständig arbetsstation innehållande minidator, minnen m m. Till minidatorn var det möjligt att ansluta terminaler. Ytterligare tillkom en mycket liten kontorsdator D12, som hade utvecklats vid Addo i Malmö. Systemen var vid förvärvandet inte färdigutvecklade utan det krävdes stora utvecklingsinsatser av Datasaab-divisionen innan de blev kommersiellt gångbara.

6.9.2 Teknologi

Efter förvärvet av Facit's dataverksamhet och sedan stordatorerna överförts till Sperry Univac AB fanns inom Datasaab-divisionen följande produktområden:

1 Dataprodukter
- Affärssystem (D15, D12, M10 etc)
- Bankterminalsystem (D5)

2 Industriella produkter (MTC10 etc)

3 Militära produkter

Affärssystemen var minidatorbaserade system för administrativa och ekonomiska uppgifter samt för material- och produktionsstyrning. De fungerade som självständiga arbetsstationer med möjlighet till anslutning av ytterligare terminaler.

Bankterminalsystemen var minidatorbaserade och avsedda att klara banktransanktioner i ett bankkontor. De var ofta anslutna till kontorets stordator.

De industriella produkterna var i huvudsak elektronikutrustning för exempelvis numeriskt styrda maskiner.

De militära produkterna omfattade flygburna datorer för exempelvis styrautomater samt kontrollsystem för missiler, ubåtar m m.

De industriella produkterna och till en del av de militära tillverkades vid fabriken i Jönköping. Övrig produktion skedde vid fabriker i Linköping. Från 1976 infördes rationellare produktionsmetoder och ökad andel inköp av komponenter. Det gav till följd en successiv minskning av produktionspersonalen i Linköping.

6.9.3 Storlek

Medelantalet anställda i Datasaab-divisionen var nära 3.000 de senaste åren fram till och med 1977. Av dessa tillhörde 1.900 den del som kom att ingå i Datasaab AB. Knappt 1.000 av dessa tillhörde dotterbolag, varav 226 personer dotterbolag i Sverige och återstoden fördelad på utländska dotterbolag.

Genom neddragningar av personalstyrkan i Malmö och Linköping reducerades den från cirka 1.400 år 1975 till 955 år 1977. Andelen tjänstemän ökade därmed en aning och uppgick 1977 till drygt 75 procent av personalen i Malmö och Linköping.

Faktureringen avseende de produkter som kom att ingå i Datasaab AB var 1977 237 Mkr. Det innebar en smärre tillbakagång med 3 Mkr från 1976. Av faktureringen 1977 svarade affärssystem för 144 Mkr och banksystem för 93 Mkr. Hela verksamheten uppvisade dålig lönsamhet och var hela tiden ifrågasatt av Saab-Scania. Alternativt skulle verksamheten säljas eller läggas ner:

> "Ifrågasättandet gjorde att det var väldigt svårt att hålla moralen uppe. Så det var en väldigt sargad organisation överhuvudtaget. Från tid till annan stod jobbet stilla och folk ägnade sig mest åt att spekulera i korridoren."

Den 1 januari 1978 bildades Datasaab AB genom ett samgående mellan Stansaab AB och Datasaab-divisionen.

6.9.4 Milstolpar

Milstolpar och bärande idéer inom "Datasaab-divisionen" kan summariskt beskrivas så:

1 Under 1950-talet utvecklades ett datorkunnande med anknytning till flygplanskonstruktion.

2 Datorkompetensen expanderade och en civil linje bröt fram vid sidan av den militära. Under 1960-talet var det s k stordatorkonceptet den dominerande ideń.

3 Den dåliga lönsamheten resulterade i att stordatorerna överfördes till Saab Univac och ersattes av minidatorkonceptet. Under 1970-talets första hälft drevs en expansiv idé, som bl a ledde till förvärvet av Facit's dataverksamhet och internationalisering via Facit's f d dotterbolag.

4 Beroende på stora ekonomiska förluster ersattes den expansiva ideń av en reduktiv ide.́ De sista åren innan bildandet av Datasaab AB blev en konfliktfylld period med fortsatta förluster. De förklaras dels av kostnaderna för att bygga upp den internationella försäljningsorganisationen, dels av utvecklingskostnaderna för minidatorerna med tillhörande system.

6.9.5 Kritiska händelser

Ett antal kritiska händelser kom starkt att prägla "Datasaab-divisionen". Byte av divisionschef var en typ. En annan var organisationsförändringar och framförallt den 1973, som tidigare beskrivits. En tredje var fusionerna mellan Saab och Scania Vabis år 1969 och mellan Datasaab-divisionen och Facit's dataavdelning år 1974. En fjärde kritisk händelse var när stordatorkonceptet ersattes med minidatorkonceptet. En femte var att bygga upp den internationella försäljningsorganisationen via Facit's dotterbolag. Inom bankterminal-området var erhållandet 1977 av ordern från The First Citibank, USA, en sjätte sådan händelse. Enär ordern tecknades strax innan Datasaab AB bildades, kom den att spela större roll i den organisationen.

6.9.5.1 Skifte av divisionschefer

Inriktningen av verksamheten kom att variera kraftigt mellan olika perioder beroende på bristande lönsamhet. De väsentligaste åtgärderna som vidtogs var skiften av divisionschefer och organisationsförändringar. Divisioncheferna kom att starkt sätta sin prägel på verksamheten. Kritiska händelser liksom grundläggande principer kan därför beskrivas utifrån de ideér respektive divisionsschef stod för.

Under tekn.dr Gunnar Lindströms chefskap tog verksamheten fart. Lindström var chef under perioden 1959 - 1973. Han beskrivs som en mycket tekniskt nyfiken och intresserad person. Stordatorkonceptet tillskrivs i hög grad honom. Under hans tid lanserades också bankterminalsystemet, som är minidatorbaserat.

> "Bankterminaler var en teknisk och systemmässig innovation av stora mått. Det var en pionjärgärning."

Stordatorkonceptet gav stora förluster och överfördes därför till Saab-Univac. Lindström var tekniker som såg den tekniska utvecklingen som avgörande för verksamheten.

> "Gunnar var inte på något sätt omedveten om ekonomins betydelse. Det är alldeles fel att säga. Däremot ... men han ansåg alltså att den tekniska delen var hans skötebarn. Det var det han ansåg vara väldigt avgörande för verksamheten.

Lindström efterträddes hösten 1973 av Rune Nyman, fil.kand. Under Nymans ledning styrdes verksamheten in mot minidatorer och internationaliserades. Stordatorerna överfördes till Saab Univac. Förvärvet av Facit's dataverksamhet var ett led i denna strategi. Divisionen växte kraftigt vad gäller både volym och antalet anställda. Entusiasmen spirade, men förlusterna växte.

Efter ungefär tre år tillträdde Pehr Lagerman som chef. Lagerman hade meriterat sig till positionen som vVD inom Saab-Scania AB via ledning av ett rationaliseringsarbeate inom AB Svenska Järnvägsverkstäderna (ASJ), som är ett dotterbolag till Saab-Scania AB.

> "En stryparekonom. Hans formella utbildning vet jag inte. Men han fungerade som ekonom i första hand. Han bromsade in det här mycket kraftigt."

Lagerman hade en helt annan grundsyn på hur divisionen skulle drivas.

> "Efter Nyman kom en av hans framträdande kritiker. En ung kille, som hade vVD-position i koncernledningen. Han var en revisorstyp och hade vunnit sina lagrar genom att avveckla ASJ. När det jobbet var slut så kom han in som vVD och allt i allo. Det var väldigt lätt att sitta med revisorsögon och kritisera alla siffror."

Lagerman stod för ett reduktivt synsätt, vilket bjärt kontrasterade mot det expansiva under Nyman's period. Redan efter någon månad efter tillträdandet föreslog Lagerman nedskärningar med ungefär 700 personer.

Antalet anställda inom divisionen var då cirka 1 800 varav knappt 1 000 i dotterbolagen. Nedskärningarna skulle ha omfattat nedläggning av de flesta dotterbolagen utomlands (vilka samtliga gjorde förluster) samt inneburit avskedande av ett stort antal anställda i Sverige. Lagermans förslag avsåg att endast ett fåtal produkter skulle tillverkas för försäljning i Norden via den befintliga säljorganisationen. I övrigt skulle divisionen vara agent åt andra tillverkare. Divisionen skulle ha fått karaktären av "handelshus i data".

Förslaget mötte hårt motstånd bland de anställda inom divisionen och kom därför aldrig att genomföras. Efter ett par konfliktfyllda år med urusla ekonomiska resultat bildades den 1 januari 1978 Datasaab AB genom en fusion mellan Datasaab-divisionen i Linköping och Stansaab AB i Järfälla med Svenska Staten och Saab-Scania som hälften-ägare. Stansaab's VD Gunnar Wedell blev VD för Datasaab AB. Lagerman lämnade organisationen.

6.10 VILLKOR SOM ÄGARNA STÄLLDE PÅ VERKSAMHETEN

Datasaab-divisionen ägdes av Saab-Scanias Flygdivision i Linköping. Den civila dataverksamheten betraktades från dess upprinnelse under 1960-talet och ända fram till att den helt övertogs av Ericsson-koncernen 1981 som en "främmande fågel i boet". Dessutom bedömde ledningen i Saab-Scania att de ekonomiska resurserna var för ansträngda för att också prioritera en dataverksamhet.

> "Saab ansåg egentligen att det här var en verksamhetsgren, som var en bisyssla, och som man inte var speciellt intresserad av. Det satt där egentligen en ägare, som i stort sett förvaltade det här och tittade på och sa att det här var väl inget bra. Ungefär så gick det till. Det blir inte rätt aggressivitet. Det försöktes göras en del saker och det konstaterades att det skulle komma att gå åt helvetet. Det fanns inga strategier."

Ägarna hanterade verksamheten som en "ständig växling mellan gas och broms". De fattade beslut om satsningar på först stordator- och sedan minidatorkonceptet och investerade stora summor i dessa koncept. När utfallet inte blev det förväntade fattades beslut om neddragningar och annan inriktning.

Att Saab respektive Saab-Scania AB fortsatte med verksamheten förklaras av att ägarna hade någon form av dröm om en svensk dataindustri. Av det skälet blev inte lönsamhetskriteriet utslagsgivande. Från Linköpings kommun framfördes också behovet av arbetsplatser.

> "Saab ville ju så småningom bli av med oss. Dom hade väl någon sorts hatkärlek till oss."

> "Det som inte var bra, när det gällde företagskulturen på Saab-Scania var väl att datadelen blev ganska styvmoderligt behandlad i och med att den var ganska annorlunda. Den var inte direkt vinstgivande. Utåt gav man så småningom intryck av att det där var något som man höll på med men egentligen inte stödde. Det är väldigt svårt och negativt om man sysslar med kunder, där förtroendet för företaget och dess vilja att satsa är avgörande för dom stora besluten."

Det villkor som ägarna ställde var att verksamheten skulle visa lönsamhet inom något eller några år. I övrigt gav ägarna ledningen av dataverksamheten tämligen fria händer att agera.

6.11 OMVÄRLDSBEROENDE

I det följande beskrivs konkurrenssituationen endast för de produktområden som fanns vid bildandet av Datasaab AB.

För bankterminaler påminde marknaden om flygplansmarknaden. Dels fanns det ett fåtal kunder, dels var svängningarna i efterfrågan stora och okontrollerbara. Två av världens största leverantörer av bankterminalsystem fanns i Sverige, nämligen Philips i Järfälla och "Datasaab-divisionen". De viktigaste konkurrenterna var Philips, Nixdorf, NCR och IBM. I produktutvärderingar, som kunderna gjorde av olika leverantörers bankterminaler, föll "Datasaab-divisionens" produkter väl ut.

Inom minidatorsystem, exempelvis system för materiel- och produktsstyrning, var "Datasaab-divisionen" okänd på de flesta marknader och hade låg marknadsandel. Situationen var dock lättare inom Norden. Konkurrenterna var antalsmässigt många. Några var dessutom välkända och starka till exempel IBM, Hewlett Packard, och Data General.

För att få order blev "Datasaab-divisionen" ofta tvingad att erbjuda någon form av extra favörer, vilket inte etablerade konkurrenter behövde göra. Rabattgivning och specialutveckling utan kostnad för kunden var ofta förekommande konkurrensmedel.

Konsekvensen blev låg eller ingen lönsamhet för många av de order som tecknades. En ytterligare taktik var att teckna order utan full kostnadstäckning i förhoppning att kunna sälja systemet till ytterligare ett par kunder.

> "Då inträffar två saker. Dels hittar jag aldrig någon ytterligare kund. Dels har programmet, som utvecklades för första kunden, blivit dubbelt så dyrt."

Sammmantaget verkade "Datasaab-divisionen" i en mycket ofördelaktig konkurrenssituation. På övriga marknader än hemmamarknaden var de små och okända. I förhandlingar med kunder tvingades man ofta teckna order med bristande lönsamhet.

6.12 KÄRNGRUPPENS ERFARENHETER

Kärngruppens erfarenheter i termer av utbildnings- och arbetslivserfarenhet beskrivs dels individuellt, dels gemensamt efter vad som starkast påverkat dem.(1)

D7 examinerades som civilingenjör vid Kungl. Tekniska Högskolan (KTH) 1948 och fortsatte under två år inom flygtekniska institutionen; där bedrevs en omfattande uppdragsverksamhet bl a för Flygförvaltningen och för Saab. Påföljande år arbetade D7 hos Flygtekniska flyganstalten (FFA) i Ulvsunda. Fram till 1955 verkade D7 sedan inom dåvarande Flygförvaltningen. Under 2,5 år tjänstgjorde D7 hos Sahlen & Wicander; ett företag som framförallt ägnade sig åt agenturverksamhet med engelskt och amerikanskt flygmateriel. År 1957 kom D7 till Saabs Flygdivision i Linköping. Under 1960-talet var D7 Program Manager för Viggen-projektet och från 1968 till 1973 försäljningschef för flygsidan. År 1978, då Datasaab bildades, lämnade D7 tjänsten som chef för flygplanssektorn och blev vVD och platschef i Linköping i Datasaab AB. Som vVD ägnade sig D7 framförallt åt de utländska dotterbolagen.

D8 avlade ekonomexamen vid Handelshögskolan i Stockholm 1963 med inriktning på distributionsekonomi. De följande tre åren arbetade D8 med olika utredningar och utrikesanalyser inom Kommerskollegium. Nästföljande tre år sysslade D8 som anställd hos IBM med marknadsanalys och marknadsplanering av den svenska marknaden. År 1970 började D8 inom Saab-Scanias Flygdivision i Linköping på systemutvecklingsavdelningen. År 1973 övergick D8 till Datasaab-divisionen för att arbeta med organisationsfrågor.

Som organisationschef blev D8 starkt involverad i fusionen av Facit's dataverksamhet och i överförandet av stordatorverksamheten till Sperry Univac AB. Företagskulturerna inom IBM och Saab-Scanias Flygdivision anser D8 vara de som mest påverkat honom.

---

(1) D refererar till att aktörerna härstammar från Datasaab-divisionen. Numreringen är godtycklig.

"IBM-kulturen var klart imponerande. Genom att den var så väl utbyggd, dokumenterad och genomtänkt. IBM var ett rätt fräsigt företag med en mycket uttalad företagskultur, som man märker sedan när man går till ett annat företag. Det fanns väldigt mycket som var genomtänkt, planerat och förberett. På nästan alla frågor fanns det någonstans ett svar. Om det dök upp ett problem så kom det en lösning från ledningen genom företaget hur man skulle hantera det. Säljarnas klädsel är också berömd. Arbetet var välstrukturerat och man satt till leda och fyllde i schabrak och kolumner med olika siffror som skulle in."

Inom Datasaab AB var D8 ansvarig för personal och ekonomi i Linköping.

D9 examinerades som ekonom vid Handelshögskolan i Göteborg 1963 och började sedan som beräkningsingenjör på tekniska avdelningen inom Saab-Scanias Flygplansdivision i Linköping för att syssla med uppdragsanalys för Viggen-projektet.

"Jag anställdes egentligen på mina tekniska meriter. Jag var flygande reservare i Flygvapnet."

Kontraktsfrågor blev hans nästa arbetsområde; först som specialist och sedan som chef för kontraktsavdelningen på flygsidan. År 1969 i samband med att verksamheten sammanfördes i större divisioner utsågs D9 till ekonomichef för Flygdivisionen och fick som första uppdrag att bygga upp en ekonomiavdelning i en divisionaliserad organisation. Efter några år flyttade D9 till England som Commersial Director för det civila flygplansprojektet. En kort tid innan D9 tillträdde som marknadschef på Datasaab-divisionen 1974 arbetade D9 som projektledare i försöken att sälja Viggen till NATO. Inom Datasaab AB var D9 chef för divisionen Financial Terminal Systems, dvs bankterminalsystem.

D10 avlade civilingenjörsexamen vid Chalmers Tekniska Högskola (CTH) 1947 och sedemera tekn. lic. examen. Fram till 1957, då D10 övergick till elektronikavdelningen vid Saab-Scanias Flygdivision i Linköping, arbetade D10 som lärare och med forskningsuppgifter inom CTH. D10 har sedan innehaft många olika befattningar med tyngdpunkt på utvecklingssidan inom dataverksamheten. D10 har varit sektorchef inom divisionen med ansvar för utveckling, produktion och marknadsföring. Inom Datasaab AB var D10 chef för den tekniska staben med främsta uppgift att samordna den tekniska utvecklingen mellan Järfälla- och Linköpingdivisionerna. Efter att under några år ha representerat Saab-Scania AB i Stansaabs styrelse kände D10 väl till Stansaab AB redan innan Datasaab AB bildades.

D11 började, efter pol.mag. examen med inriktning på företagsekonomi och ADB vid Lunds Universitet, 1967 inom avdelningen för Datamaskiner vid Saab-Scanias Flygdivision i Linköping. D11 ägnade sig först åt stordatorer. Efterhand började D11 driva olika projekt med en alltmer kundorienterad karaktär. År 1974 utsågs D11 till VD för det nybildade färsäljningsbolaget Datasaab Sverige AB efter att ha varit projektledare, säljoch marknadschef inom Datasaab-divisionen. En kort tid därefter förvärvades Facit's dataverksamhet.

En av hans första uppgifter som nybliven chef blev att samordna försäljningsverksamheten inom Norden i den fusionerade organisationen. När Datasaab AB bildades 1978 lämnade D11 chefsskapet och fick som uppgift att tillsammans med D7 skapa lönsamhet i de utländska dotterbolagen, vilka var försäljningsbolag. D11 fick titeln Vice Precident Marketing och var styrelseledamot i de flesta dotterbolagen. Som chef för divisionen Small Business Systems drev D11 parallellt minidatorverksamheten (förutom bankterminalsystem) som ett s k "turn around" projekt.

Saab-Scanias Flygdivision i Linköping har för samtliga ledande aktörer varit den dominerande arbetsgivaren. Antingen de har arbetat inom Flygdivisionen eller inom den av divisionen tillhöriga dataverksamheten. Även om de innan de anställdes i Linköping haft andra arbetsgivare har det i relation till antalet anställningsår i Linköping gällt relativt korta perioder.

Företagskulturen inom Flygdivisionen har därför kommit att starkt påverka deras värderingar och handlingar. Deras beskrivningar av Flygdivisionen är mycket likartade. Då fallbeskrivningen är gjord utifrån hur dessa ledande aktörer uppfattade Flygdivisionen finns den fullständiga versionen i beskrivningen av Datasaab-divisionen. I korthet beskrivs Flygdivisionen som militärt orienterad och en mycket hård styrd verksamhet. Flygdivisionens arbetssätt, där noggrannhet, avancerad teknik och kvalitet värderades högt, blev styrande för affärsidéer och ledningsformer.

"Vi präglades väldigt mycket av Saab i Linköping. Saabs företagskultur gick igen hos oss i väldigt hög grad."

"Mycket gjordes med utgångspunkt från Saab-Scania, som jag tycker var en bra skola för mig."

"Vår tradition var att i väldigt hög grad ha instruktioner, fastställda instruktioner, som gällde. Så skall man göra."

"Datasaab-divisionen" hade erfarenhet av två tidigare fusioner. Dels 1969 när Saab och Scania Vabis fusionerades till Saab-Scania AB, dels 1974 då Facit's dataverksamhet fusionerades med "Datasaab-divisionen". Den senare fusionen var tre av de intervjuade ledande aktörerna personligen involverade i. Fusionen beskrivs på följande sätt:

"Det är klart att vi var ju hårdhänta, när vi tog över kontorsdatorn 6501. Den utvecklades uppe i Stockholm. Vi flyttade ansvaret för den hit ner. Personalen erbjöd vi att flytta hit ner. Sedan lade vi ner verksamheten där uppe. Det var ju hårt naturligtvis. Men det kan man säga var hårt och snabbt. Sedan var det ju över. Arbetsmarknaden var sådan att det var inte speciellt svårt för människor däruppe. Det löste sig för alla. Även om dom var bittra för att dom lämnade en grej, som dom kände väldigt mycket för. Verksamheten sedan (under fusionen av Datasaab AB och EIS) har mera präglats av väldigt långt utredningsarbete, kommitteér och fackliga förhandlingar. Det förgiftar verksamheten under lång tid."

6.13 AFFÄRSIDÉ

Inom Datasaab-divisionen fanns en stark vilja och tradition att utveckla och tillverka egna system, såväl hårdvara som program.

"Alldeles i inledningen så var tankegången att vi skulle klara oss själva. Dock har vi aldrig haft ambitionen att klara oss själva när det gäller periferiutrustning till datorsystem. Däremot har det varit en stark vilja under alla år att utveckla egna centralenheter och egen systemprogramvara. Men även här har vi köpt delar."

"Man skulle väl säga så här att under det tidiga skedet under 60-talet och fram till mitten av 70-talet ungefär så var vi präglade av Saab, som var oerhört tekniskt dominerat. Det var naturligt på Saab att man utvecklade saker själva."

"Vi utvecklade grundsystem plus tillämpningsverktygen - det var liksom vårt kunnande - plus vissa hårdvarukomponenter, som var oerhört väsentliga. Vi hade egenutveckling, som ett av våra säljargument. Vi var väldigt utvecklingstunga.

Marknaden för bankterminaler var banker i Sverige och banker i de länder där Datasaab-divisionen förfogade över dotterbolag. Antalet kunder var mycket få. De viktigaste kunderna var Nordiska Sparbankerna och Föreningsbanken i Finland.

Förutom bankterminalsystem utvecklades minibaserade system för ekonomi och administration, produktion- och materialstyrning. Dessa var som regel separata system till skillnad från bankterminalsystemen, vilka senare var kompatibla mot stordatorer. Dessa relativt enkla system levererades till många kunder, främst medelstora företag i Sverige och Norden.

Affärsidéń för dessa system, oavsett användningsområde, var att utveckla applikationer och tona ner hårdvaran. Datasaabdivisionen utvecklade standardprogram för olika områden. Dessa var anpassade till nationella standards och skulle kräva minimal kundanpassning.

"Kunskapen låg väldigt mycket i eleganta tillämpningssystem."

6.14 STRATEGI

"Datasaab-divisionen" hade ambitionen att i första hand ha hög marknadsandel i Sverige och Norden. För att skapa resurser för den betungande utvecklingsinsatsen bedömdes det vara nödvändigt att internationalisera affärsområdet. Det skedde via de dotterbolag som ingick i förvärvet av dataverksamheten inom Facit.

> "Det har alltid funnits en uttalad ambition att vara stora i Sverige och Norden. Men man har bedömt att dom marknaderna har varit för små för att klara de utvecklingsresurser, som behövs för att överhuvudtaget ta fram datorsystem. Och därför har man bedömt att man måste ut på exportmarknaderna. Inriktningen var mot Sverige och Norden och i andra hand resten av Europa och i tredje hand USA."

> "Vi ville nog bli uppfattade på marknaden som det svenska företaget. Specialist på svenska förhållanden. Sedan fanns det en ambition att vara tekniskt mycket bra. Ett skäl att vi var så dyra på utvecklingssidan var att vi i stort sett jobbade efter ett mönster från flygdivisionen. Mycket grundligt och med många kvalitetstester. Grejerna skulle kvalitetsmässigt vara högtstående."

"Datasaab-divisionen" levererade nyckelfärdiga system. De viktigaste konkurrenterna levererade hårdvara med något standardsystem och överlät till kunden att ordna anpassningar till sina egna behov.

> "Kunden fick leta efter någon som gjorde anpassningar. Så kanske företaget försvann osv.. Det fanns liksom inget ansvar hela vägen. I och med att vi tog det ansvaret vidareutvecklade vi vår standardprogramvara. Det blev ett livsvillkor för oss att göra strukturen på programvaran ändringsvänligt moduluppbyggd. Det blev så småningom ett mycket starkt konkurrensmedel."

Strategierna för bankterminalsystem skilde sig markant från de minidatorbaserade systemen för ekonomi, administration, material- och produktionsstyrning. De senare marknadsfördes som separata självständiga enheter till ett stort antal kunder. Även om inriktningen främst var mot medelstora och små företag ingick även stora bolag och andra organisationer inklusive svenska staten i målgruppen.

Typkunden var företag med en omsättning i mitten på 1970-talet mellan 25 och 200 miljoner. Marknadsandelen på övriga marknader än Sverige och Norden var mycket låg - endast någon procent. Av det skälet ansåg ledningen det inte meningsfullt att profilera "Datasaab-divisionen" på andra marknader än Sverige och Norden.

> "I Sverige ville man framträda som en stark och kompetent fullsystemförsäljare av både datorer, programvara och service. Och det gjorde man också och var bra på det."

> "Strategin var att ge service. Att ge bra service. Turn key-Service hela vägen. Det var nog filosofin."

Bankterminalsystemen marknadsfördes för ett fåtal men stora kunder. Rammålgruppen begränsades av antalet banker på respektive marknad. Bearbetningen av målgruppen skedde främst genom att etablera starka sociala relationer och utföra provinstallationer på försöksbasis. Banker som tecknade order knöts fast till "Datasaab- divisionens" system eftersom dessa inte var utbytbara mot andra system utan hög kostnad. Denna verksamhet var mycket utvecklingsintensiv och ambitionen var att utveckla produkter och system själv hellre än köp eller samarbete. Ökad försäljning skulle möjliggöras genom etablering på nya marknader.

Kundrelationerna var långsiktiga. Tid från första kontakt till slutförd leverans var cirka tre till fyra år. Därefter vidtog underhåll av det levererade systemet.

6.15 ORGANISATIONSPLAN

Datasaab-divisionen var en organisation tillhörande Saab-Scanias Flygdivision i Linköping. Förutom verksamheten i Linköping ingick Addo i Malmö samt en försäljningsorganisation bestående av dotterbolag i tolv länder. Verksamheten hade, som tidigare beskrivits under "Kritiska händelser" 6.9.5, bedrivits under ständiga förändringar och omfattande turbulens. Den organisation som nedan beskrivs är den som var vid handen innan Datasaab AB bildades.

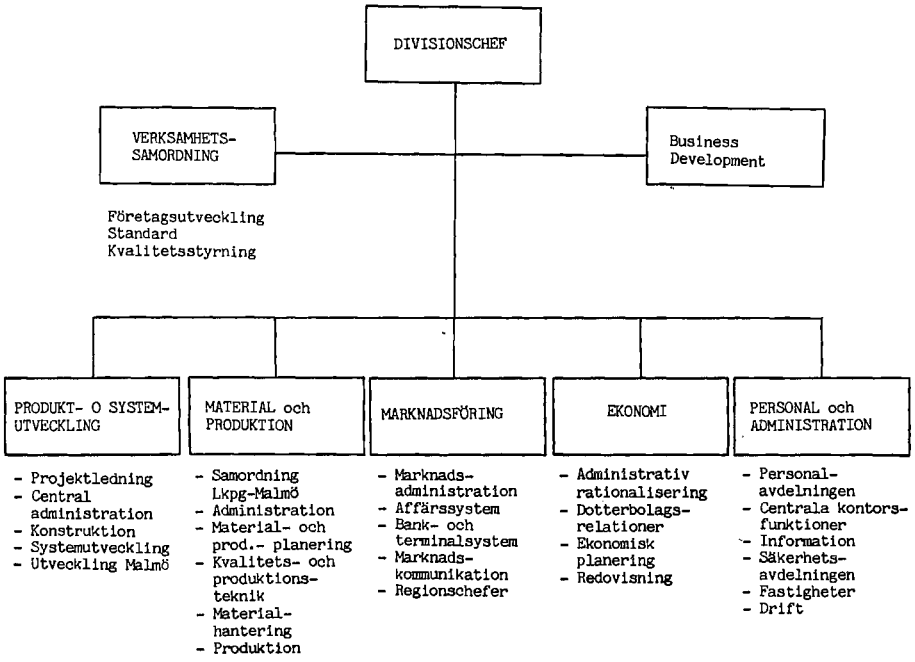


Fig.6.15: Organisationsplan för Datasaab-divisionen innan bildandet av Datasaab AB.
Källa: Internt material.

Datasaab-divisionen var en funktionell organisation differentierad i avdelningar för utveckling, material- och produktion, marknadsföring, ekonomi samt personal och administration. Integrering åstadkoms via staberna och genom att samtliga enheter rapporterade till divisionschefen.

6.16 NORMERING

Den grundläggande principen inom Saab-Scanias Flygdivision i Linköping och inom Datasaab-divisionen beskrivs bäst av en metafor, nämligen "Flygkvalitet". Honnörsorden var av typen ordning, noggrannhet, planering, konstruktionstester, projektkalkyler, budgetering och uppföljning, klara ansvarsnivåer, ärlighet, få men genomarbetade rutiner och instruktioner för efterlevnad.

Datasaab-divisionen dominerades av moderbolaget Saab-Scania AB i de flesta frågor förutom beträffande konstruktion och marknadsföring, där kompetensen fanns hos Datasaab-divisionen.

> "Ja, före 1977 så dominerades personalpolitiken helt och hållet av Saab-Scania AB. Många beslut skulle naturligtvis dit. Skulle vi ändra på någonting så var det en tung process. Då skulle det hanteras med fackklubbarna på Saab-Scania AB och Saab-Scanias personalavdelning. Det blev få konflikter eftersom Saab-Scania AB hade en Verkstadsorienterad personalpolitik."

Motsvarande styrning skedde av ekonomi och administration. Datasaab-divisionen använde Saab-Scanias AB ekonomisystem (det s k G:E) och tillämpade deras budgetprocesser m m.

> "Vi präglades väldigt mycket av Saab i Linköping. Saabs företagskultur gick igen hos oss i väldigt hög grad, även om våra produkter var ganska väsensskilda. Det var inte bara det att vi hade något sorts militärt tänkesätt eller så... utan det var alla deras rutiner och sätt att reagera på alla möjliga problem. Och den företagskulturen lever kvar än i dag i dom djupa leden. Alldeles tydligt!"
>
> "Vår tradition var att i väldigt hög grad ha instruktioner, fastställda instruktioner, som gällde. Så skall man göra! Även om "Flygkvalitet" var den fundamentala principen under hela perioden kom andra ideér att samtidigt normera Datasaab-divisionen".

Saab-Scanias Flygdivision i Linköping kom tillsammans med divisionscheferna inom Datasaab-divisionen att ha ett betydande inflytande på Datasaabdivisionen. Attestinstruktioner reglerade i hög grad vad olika personer kunde göra i bolaget. Andra instruktioner som till exempel befogenhetsinstruktioner begränsade också handlingsfriheten. För personalen varierade den mellan olika funktioner. Största handlingsfriheten fanns inom utvecklingsavdelningen.

> "Den har man väl aldrig kunnat reglera så där riktigt bra. Det har väl nästan alltid genomgående funnits stor frihet att agera. Det som har begränsat i vissa fall har ju varit pengar. Genomgående, om man inte överdriver för mycket, så tycker jag nog att på den tekniska sidan så har det funnits stor frihet att gå åt olika håll och att utveckla olika saker. Man har kommit med ideér och i kraft av olika personers kompetens så har man då kunnat genomdriva dem."

> "Vi har alltid haft en mycket stark och inflytelserik utvecklingsavdelning. Det har vi haft. Vi har varit en maktfaktor här."

6.16.1 Sociala metoder

Information till de anställda spreds i huvudsak på två sätt. Dels via att cheferna informerades och själva spred informationen vidare inom sin avdelning. Dels via ett personalblad, oftast ett A4-blad, som utkom en gång per vecka, innehållande korta aktuella notiser. Hur och vilken information som skulle spridas bedömdes från fall till fall.

I huvudsak följde Datasaab-divisionen Verkstadsföreningens avtal och riktlinjer, vilket också Flygdivisionen gjorde. I organisationen fanns ingen central personalavdelning. Personalpolitik hanterades av respektive funktion med stöd av en central stab för speciella projekt bl a organisation och intern information.

En bra teknisk utvecklingsinsats var den enskilda ansträngning, som ansågs viktigast att uppmuntra. Inom Datasaab-divisionen förekom inget formaliserat sätt att uppmuntra.

> "Tänker du på det sätt som man hittar hos IBM? Nej, men det spreds nog på något annat sätt. Inte i personaltidningar. Inte dom här yttre attributen."

De typer av belöningar som förekom var desamma som inom Flygdivisionen, nämligen högre lön och generös tilldelning av tjänstebilar av märket Saab. Vidare hade all personal möjlighet att använda de tre friluftsområden, som Saab-Scania ägde. Dessutom arrangerades årliga veteran- och personalfester. Inom Flygdivisionen hade man som princip att hellre ge gemensam än individuell uppmuntran.

> "Vi körde då ganska mycket efter Saab- Scania's mönster med en del generella saker, som all personal skulle ha möjlighet att vara med på. Många företag har ju mer individuellt inriktade saker. Man lottar ut en lägenhet i en fjällstuga. Jag tycker nog att det här är mera tilltalande. Man gör någonting för att alla skall ha möjlighet till ..... Det vet jag var rätt uppskattat!"

Inofficiellt hände det att en viktig insats t ex erhållande av en stor order firades med tårta och även med champagne. Det skedde i så fall i all tysthet på den aktuella avdelningen.

Säljkåren försökte ledningen motivera genom att få säljarna att uppleva sig som framgångsrika på marknaden, att känna att de arbetade i ett svenskt företag och att inse att svensk dataindustri var en utmaning i sig. Ledningen beskrev marknadsförutsättningarna och formulerade väldefinierade säljmål individuellt för varje säljare. Som ytterligare förstärkningar arrangerades utbildningsverksamhet, säljtävlingar och bonustillägg.

Personalsamtal i form av planeringssamtal med anställda förekom i ringa omfattning och endast om den enskilde chefen fann det värdefullt. Vissa utbildningsaktiviteter på "ad hoc" basis genomfördes.

Karriärplanering saknades. De anställda erhöll nya arbetsuppgifter ofta därför att Datasaab-divisionen ändrade inriktning och/eller omorganiserades. För den enskilde kom dessa förändringar plötsligt och oförberett.

> "På grund av att verksamheten har sett ut som den gjort har folk fått prova på väldigt olika verksamheter. Om man tar t ex att under Rune Nymans tid så skulle vi helt plötsligt vara ett internationellt företag. Jag vet att han önskade byta ut större delen av personalen och få ett internationellt inriktat företag. Men i stället var det många som fick kastas ut i nya problem. Resa ut till dotterbolag och försöka lära sig hur man hanterar internationell försäljning. Sedan har vi haft så många omorganisationer så att förutsättningarna har ständigt förändrats. Det kan vara svårt för en utomstående att förstå."

Vid rekrytering av personal fästes vikt vid utbildning och arbetslivserfarenhet. Det fanns dock inga formella kriterier för bedömning av sökande utan bedömningen skedde intuitivt av dem som deltog i processen. Då det inom Datasaab-divisionen inte förekom någon grundforskning ansågs det väsentligt att den utvecklingspersonal som rekryterades omgående kunde ge ett ekonomiskt bidrag.

> "Man vill ju inte ha för mycket renodlade filosofer. Dom skall snabbt komma in i verksamheten och kunna producera snabbt. Inte allt för ... Det måste snabbt leda till konkreta produkter eller konkreta program."

Datasaab-divisionen rekryterade inte personal från någon speciell källa utan från olika håll såväl externt som internt.

Nyanställda genomgick ett kort introduktionsprogram som innefattade information om elementa såsom diverse regler och instruktioner, företagshälsovård, säkerhetsfrågor etc. Sedan tilldelades varje nyanställd en fadder på den avdelning, som vederbörande kom att tillhöra. Den fortsatta introduktionen kom därför att variera beroende på fadder och avdelning. Ett gemensamt inslag för alla nyanställda var att första arbetsdagen äta lunch tillsammans med vederbörande chef.

6.16.2. Administrativa metoder

Av tradition bedrevs en mycket formaliserad verksamhet inom Saab-Scanias Flygdivision i Linköping. Den kom till i uttryck i detaljerade planer, uppföljningar, regler och instruktioner gällande ekonomi, administration, personal, material och produktion m m.

Datasaab-divisionen verkade i hög grad under samma system som Flygdivisionen. Principen var att antalet regler och instruktioner skulle hållas så lågt som möjligt men att de som fanns skulle efterlevas.

> "Mycket gjordes med utgångspunkt från Saab-Scania AB, som jag tycker var en bra skola för mig. Det var att man skall ha ett visst sätt att presentera och diskutera planer och hur man skall ha uppföljning mot sina planer. Man skall ha regler hur ... Man skall ha en motor i företaget som visar hur det skall fungera formellt utan att överbelasta folk. Man har ett underlag som alla skall tro på och som arbetar med ända ut från säljaren, hela vägen in i företagets ekonomiska redovisning och marknadsplanering och marknadskommunikationsplan. Så att man har ett garanterat mått utav professionalism, som gör att företaget överlever även om en eller annan individ falerar. Så att man inte kör på intiutiva grunder."

Budgetarbetet bedrevs aktivt från strax före semestrarnas början och ökade i intensitet under hösten. Typiskt för budgetarbetet var den låga detaljnivå, som det budgeterades på, som sedan aggrerades till totalnivå samt att budgeten aldrig formellt accepterades av ledningen för Flygdivisionen.

> "Traditionellt för Saab så gjordes budgeten detaljerat och adderades upp. Det var på den mest detaljerade nivå man kan tänka sig. Löner, övertidsersättningar, resekostnader, inrikes och utrikes, logikostnader, kontorsmateriel specificerat på olika sätt. Så den bedrevs detaljerat."

Ett antal budgetförslag presenterades succesivt för Flygdivisionsledningen. Samtliga underkändes. Det sist lämnade förslaget blev emellertid inofficiellt accepterat som budget. Att budgeten inte formellt godkändes förklaras av att Flygdivisonsledningen vägrade att formellt acceptera en budget med så dålig lönsamhet.

> "Miliekowsky godkände aldrig någon budget. Inte för oss i alla fall. Budgetprocessen har alltid varit en tid utav vånda."

En annan orsak är att det av tradition förhöll sig så inom Flygdivisionen att budgeten lades till handlingarna utan att godkännas. Budgeten betraktades som ett mål som skulle överträffas och inte som något som skulle infrias.

6.17 AVTALEN OM BILDANDET AV DATASAAB AB

År 1971 tillsattes av industriministern den s k Dataindustriutredningen, som fick i uppdrag bl a att utreda hur svensk dataindustris konkurrenskraft kunde främjas. I slutbetänkandet som presenterades 1974 rekommenderades att betydande åtgärder borde vidtas omgående bland annat genom ett statligt stöd till forskning och marknadsföring. Två av utredningens ledamöter, Lennart Pettersson och Allan Larsson, förslog i ett särskilt yttrande en koncentration av de svenskägda dataföretagen, främst genom ett samgående mellan Saab-Scanias Datadivision och Stansaab AB.(1)

I 1975 års statsverksproposition konstaterades att åtgärder för stöd av svensk dataindustri var befogat men kunde först vidtas efter en omstrukturering.

Under 1975 fick Stanford Research Institute (SRI) i uppdrag av industriminister Rune Johansson och dr Marcus Wallenberg, Saab-Scania AB, att utreda förutsättningarna för en svensk dataindustri. År 1976 presenterade SRI sin slutrapport i vilken förslogs fusionering av Datasaab-divisionen och Stansaab AB. (1)

Ägarna föreställde sig att det fanns synergier att vinna på en fusion. Såväl Datasaab-divisionen som Stansaab AB hade otillfredställande lönsamhet och skulle var för sig ha små möjligheter att överleva.

En fusion antogs vara ett sätt att skapa en livskraftig svensk dataindustri som efter några år skulle vara lönsam. Ägarna hade också ett intresse av att det fanns datakunnande i Sverige, då datatekniken trängde in på allt fler områden och var en starkt växande industrigren.

Efter en tids förhandlingar mellan ägarna tecknades den 21 september 1977 ett huvudavtal mellan Svenska Staten och Saab-Scania AB om samarbete på dataområdet i syfte att åstadkomma en konkurrenskraftig svensk dataindustri.

---

(1) Källa: Holmström, Ericsson koncernen i Östergötland, 1984.

6.17.1 Huvud- och konsortialavtalens innehåll

Avtalen[1] innebar att parterna, vilka gemensamt ägde Stansaab, ombildade detta bolag till "Databolaget". Saab-Scania AB tillförde Datasaab-divisionens rörelse med vissa undantag, främst att verksamheten i Jönköpings kommun och aktierna i Datasaab Systems, Inc., USA, behölls av Saab-Scania AB. Av köpekontraktet framgår att Stansaab övertog Datasaab-divisionen. Parterna ägde gemensamt det nybildade bolaget, vars firma skulle vara Svenska Data Aktiebolaget eller annat namn som parterna kunde enas om. I avtalen användes benämningen Databolaget. Bolaget skulle ha sitt huvudkontor med bolagsledningen i Stockholms kommun och från och med den 1 januari 1978 bedriva sin verksamhet genom två divisioner. Den ena benämnd Datasaab-divisionen med huvuddelen av sin verksamhet och sin divisionsledning förlagd till Linköping och den andra benämnd Stansaab-divisionen med huvuddelen av sin verksamhet och sin divisionsledning förlagd till Järfälla.

Staten utfäste ett utvecklingsstöd om 32.5 Mkr under vart och ett av åren 1978-81 med förbehåll att krav kunde komma att ställas på att medlen skulle användas för teknisk utveckling inom de områden där Databolaget var verksamt. I förbehållet satte staten vidare krav på insyn och tillhandahållande av information om verksamheten.

Vardera parten utlovade dessutom ett årligt tillskott i bolagets rörelse om 37.5 Mkr 1978-81. Om underskott skulle uppkomma i bolaget under åren 1978-81 skulle sådant ersättas till lika stora delar av parterna. Slutligen förband sig parterna att på anfordran av Databolagets styrelse för tiden 1978-81 ikläda sig borgensansvar för bolagets upplåning till ett sammanlagt belopp av högst 700 Mkr. Eventuella krav skulle infrias av parterna med hälften vardera.

I bolagsordningen begränsades Databolagets verksamhet till "att utveckla, tillverka, sälja och/eller uthyra datorer, datorsystem, datakommunikationssystem och andra elektroniska och elektromekaniska produkter även som att driva annan därmed förenlig verksamhet." Aktiekapitalet skulle utgöra lägst 300 Mkr och högst 900 Mkr. Vid bildandet hade Databolaget ett aktiekapital om 360 Mkr.

---

(1) Källa: Huvudavtalet per 1977 09 21 och konsortialavtalet per 1977 09 19.

6.18 FÖRVÄNTNINGAR PÅ FUSIONEN

Uppfattningen är bland de ledande aktörerna att varken Stansaab eller Datasaab-divisionen hade kunnat överleva som separata enheter. Saab-Scania AB hade mot bakgrund av bristande ekonomiska resurser valt som strategi att koncentrera sig på de områden de behärskade bäst dvs främst transporter, flyg och personbilar och i denna strategi fanns inget utrymme för dataverksamheten. Ägarna ville dessutom avveckla de årliga stora förlusterna.

Stansaabs möjligheter bedömdes också vara små. Främst därför att bolaget saknade de ekonomiska utvecklingsresurser, som krävdes för att klara konkurrensen.

När det blev känt att förhandlingar pågick och när avtalets innehåll presenterades mottogs detta med mycket positiva förväntningar inom både Stansaab och Datasaab-divisionen.

> "Man uppfattande nu att ägarna ville satsa för en gångs skull på något, som skulle bli bra. Det var under 1977. Så det var en klar överraskning för de som länge hade vrenslats med hur fan skall vi göra. Det blir bara sämre och inte bra hur vi än gör. Men nu var det någon som vill satsa".

> "Efter ett antal aktiviteter, hur man skulle hantera dataverksamheten i Sverige, så helt plötsligt var den här konstellationen bara där, Stansaab och Datasaab-divisionen. Det uppfattades inte som någon kris i början utan som en framgång. Det kändes rätt bra härnere. Det var ett kapitaltillskott och nu var vi vår lyckas smed".

> "Principiellt tycker jag det är glädjande att staten bestämt sig för att gå in och direkt stödja svensk dataindustri med utvecklingsbidrag och på annat sätt" (1).

De båda ägarna uttryckte också positiv framtidstro:

> "Det är nödvändigt att vi i Sverige satsar i nya tekniskt avancerade branscher med framtida expansionsmöjligheter. Det är därför glädjande att vi nu nått en överenskommelse med Saab-Scania om samarbete på dataområdet ..... På lång sikt finns det nu helt nya möjligheter att kring Datasaab och Stansaab bygga upp en konkurrenskraftig verksamhet på en snabbt expanderande marknad med goda exportmöjligheter. "(Nils G Åsling, industriminister) .

> "För att tillvarata de möjligheter som databranschen i vårt fall Datasaab och Stansaab medger planeras en expansion under den närmaste femårsperioden. Denna tillväxt innebär en fortsatt satsning på utveckling av avancerade produkter och på marknadsinvesteringar. Avsikten med samgåendet mellan svenska staten och Saab-Scania är att möjliggöra detta." (Curt Mileikowsky, VD i Saab-Scania AB.) (2)

---

(1) Källa: VD G Wedells anförande för fackklubbarna, 1977 06 21
(2) Källa: Gemensam kommuniké per 1977-05-31, TX 9762/LW

6.19 AFFÄRSIDE OCH STRATEGI

Affärsidé och strategi för Datasaab AB blev i allt väsentligt en extrapolering av vad som tillämpats före 1978. En betydande förändring genomfördes dock, nämligen att Alfaskop skulle säljas via Datasaab-divisionens dotterbolag. Säljkåren inom Stansaab som ägnat sig åt Alfaskop överfördes därför till försäljningsbolaget Datasaab Sverige AB respektive Datasaab A/S, Danmark.

Som ett led i en ny affärsidé, nämligen att marknadsföra servicebyråtjänster, förvärvades 1978 Närdata AB, Skellefteå. Bolaget marknadsförde servicebyråtjänster främst åt små företag över hela Sverige. Beslutet att förvärva Närdata AB var inte enhälligt utan kritiserades av många ledande aktörer inom Datasaab AB.

Produktgrupp	Produktgrupps-karaktäristiska	Målgrupp	Funktion
Interaktiva datasystem: Luftförsvars-system, Flygtrafik-ledningssystem Marina system Patientdatasystem	Nyckelfärdiga kundanpassade system	Fåtal Stora Civila och militära myndigheter	Används för att styra processer där händelseförloppet inte kan automatiseras, dvs åtgärder som erfordras vidtas av en eller flera operatörer.
Bankterminal system	Nyckelfärdiga kundanpassade system	Fåtal Stora Endast banker	Används för hantering av transaktioner i bankkontor. Ansluts ofta till bankens huvuddator. Systemet var kompatibelt i snittet till värd-datorn men icke för övrigt.
Dataterminaler: Alfaskop	Standardiserade komponenter till system som kunderna själva utformat innehållande en huvuddator	Stordator-användare främst av IBM-fabrikat. Relativt få	Används som alternativ till stordatorfabrikantens terminal på grund av fler funktioner och ett lägre pris. Terminalen var därför värddator-kompatibel.
Affärssystem	Minidatorbaserade system innehållande hård- och programvara. Även om systemen var standardiserade erbjöds viss kundanpassning	Både företag och myndigheter Små och medelstora företag Stort antal	Används för administrativa och ekonomiska uppgifter samt för material- och produktionsstyrning. Fungerar som självständiga arbetsplatser med möjlighet till anslutning av ytterligare terminaler. Systemen ger därmed möjlighet till "distribuerad databehandling". Systemet som var självständigt var inte kompatibelt mot något annat system.

Tabell 6.19 Beskrivning av affärsidéerna inom Datasaab AB med avseende på produkt, målgrupp och funktion. Förutom den verksamhet som är beskriven i tabellen bedrevs i mindre omfattning annan verksamhet av diverse slag.

Affärsidéerna var olika mellan produktgrupperna (tabell 6.19) med avseende på produkt, marknad och funktion. Däremot fanns det likheter mellan strategierna för produktgrupperna. Rent allmänt strävade man inom alla produktområdena mot att få så stor marknadsandel som möjligt och speciellt att bli stora i Sverige och Norden. Interaktiva datasystem och bankterminalsystem var båda nyckelfärdiga och kundanpassade system som marknadsfördes mot ett fåtal stora kunder. Marknadsföringsstrategin inriktades därför mot uppbyggnad av långsiktiga relationer med hög interaktion med respektive kund från idéstadiet till slutleverans och systemunderhåll.

Dataterminaler och affärssystem liknade varandra i så måtto att produkterna var i hög grad standardiserade. Skillnaderna var att Alfaskop ej innehöll programvara och att antalet kunder till Alfaskop var relativt få beroende på att målgruppen var stordatoranvändare; affärssystemen å andra sidan såldes till många små och medelstora företag samt inkluderade både hård- och programvara.

Båda marknadsfördes av säljkårerna. Det krävdes lägre kompetens för försäljning av Alfaskop än av affärssystem. Affärssystem fordrade högt applikationskunnande inom administrativa system samt inom ekonomi-, material- och produktionsstyrningssystem.

6.20 ORGANISATIONSPLAN

I avtalen mellan staten och Saab-Scania AB om Databolaget fastställdes att bolaget skulle ha sitt huvudkontor i Stockholm kommun och bedriva sin verksamhet genom två divisioner; Stansaab-divisionen i Järfälla och Datasaab-divisionen i Linköping med divisionsledning förlagd till respektive ort. I avtalen reglerades förhållanden mellan staten, Saab-Scania AB och Databolaget. Däremot sades inget om hur samordning m m skulle ske mellan divisionerna för att få ett konkurrenskraftigt bolag. Förhållandet att Stansaab i köpekontraktet kallades köpare och Saab-Scania AB säljare kom, som angives längre fram i beskrivningen, att få betydelse i integrationsförloppet. I övrigt överlämnades till Databolagets styrelse, ledning och fackliga organisationer att bestämma formerna för en samordning. En samordning var en nödvändighet för att kunna ta till vara eventuella synergier.

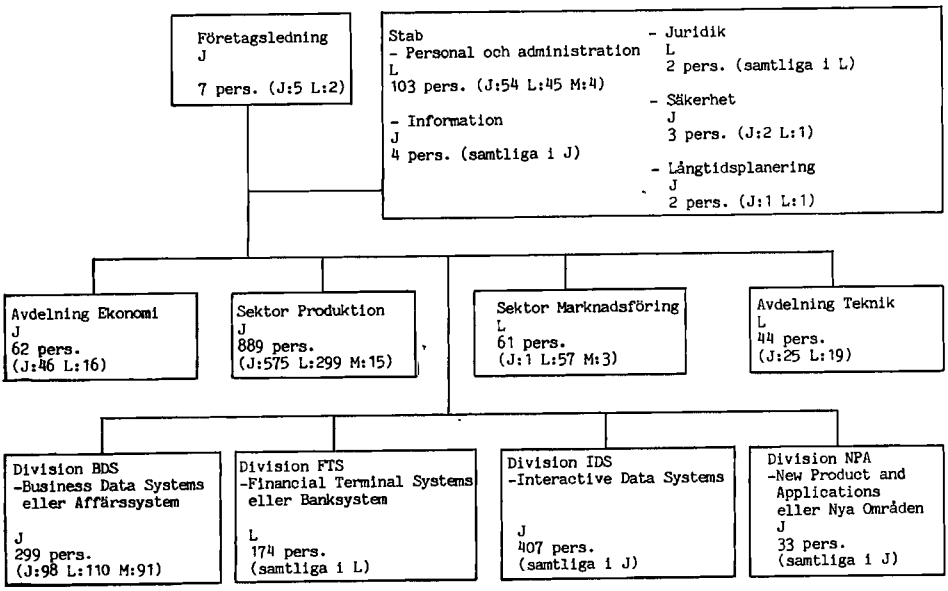


Fig.6.20: Organisationsplan för Datasaab AB per 1978-10-01. Ansvarig chefs arbetsort är markerad med J respektive L. Teckenförklaring:J = Järfälla, L = Linköping och M = Malmö

Källa: Årsredovisning, 1978, avseende Datasaab AB

Den organisation som ledningen införde avvek från huvudavtalet. Bolaget organiserades i fyra produktdifferentierade divisioner med platschefer i Järfälla och Linköping i stället för som avtalats i två geografiska differentierade organisationer. Till bolaget hörde en försäljningsorganisation bestående av elva dotterbolag i Västeuropa och ett dotterbolag i New York. Huvudkontoret förlades till Järfälla kommun, vilket också var en avvikelse från huvudavtalet. Under 1980 etablerades dock huvudkontoret som avtalat var i Stockholms kommun (Bromma). Företagsledningen bestod av VD, vVD (platschef i Linköping), direktör (platschef i Järfälla). Efter en tid kompletterades ledningen med en VD-assistent. Av de fjorton cheferna specificerade i organisationsplanen hade nio sin arbetsort i Järfälla och hade tillhört Stansaab AB.

Integrering skedde genom att samtliga enheter rapporterade till företagsledningen. Vidare genom att staberna, avdelningarna och sektorerna hade ansvar för samordning inom sina funktionsområden.

Divisionerna FTS, IDS, BDS och NPA (se Fig. 6.20) ansvarade för sina produktområden beträffande konstruktion och utveckling. Ansvaret för tillverkning låg på sektor Produktion. Försäljningsansvaret på sektor Marknadsföring, vilken ansvarade för dotterbolagen. Försäljningsansvaret var icke odelat utan personal från respektive produktområde deltog också i försäljningsarbetet. Staberna utgjorde stödfunktioner till övriga enheter.

Organisationen var i dess huvuddrag oförändrad till LM Ericsson's förvärv av Datasaab AB. Den viktigaste förändringen var att BDS själkades upp och en chef utsågs för respektive enhet. BDS var ett försök till integration av Alfaskop och de minidatorbaserade affärssystemen.

Skälet till att produktområdena skulle integreras var att ledningen ville effektivisera resursanvändningen via exempelvis en gemensam produktutveckling. Övriga produktområden var så unika att väsentliga samordningsmöjligheter saknades. Även om det inom BDS fanns potentiella somordningsmöjligheter på sikt så kom dessa aldrig att realiseras beroende på att det utbröt konflikter mellan personal från Järfälla och Linköping. Skälen var bristande insikt i varandras verksamhet, olikheter i affärsidéerna samt samarbetssvårigheter.

> "Man satt i två olika orter. Ledningsfrågan blev väldigt svår, när man har olika kulturer. Den andra delen var att man inte alls förstod varandra, därför att produktbitarna var så olika".

Bolaget drevs sålunda i princip på samma sätt som divisionerna hade drivits före bildandet av Datasaab AB. Väsentligaste skillnaden var att säljkåren för Alfaskop överfördes till dotterbolagen i Sverige och Danmark.

> "Linköping agerade på sitt sätt. Järfälla agerade på ett annat sätt. Ingen part var road av att backa. Man kunde stödja sig på vad som stod i avtalet. Det var alltså bortkastat. Så jag skulle vilja påstå, att det man gör fel i en sådan här fusion är helt enkelt det, att ett företag måste ta över. Ett företag måste ta kommandot så att säga. Vad det företaget säger det gäller. Det andra företaget får rätta sig därefter. Men här var det som någon mycket tydligt har sagt att bägge två hade dåliga affärer och det var som två fylleristers som stod och lutade sig mot varandra. Och det bidde som det bidde".

6.21 KONFLIKTKÄLLOR

Relationerna mellan ledande aktörer, övrig personal och fackliga förtroendevalda som representerade Järfälla- respektive Linköpingsdivisionen kom att bli mycket konfliktfyllda. Konflikter fanns redan före fusionen och då mellan styrelsemedlemmar som representerade Saab-Scania och ledande aktörer inom Stansaab AB.

> "Jag skulle tro att det är riktigt att säga så här att det sätt som Saab-Scania AB hade behandlat Stansaab och Datasaab .... De förpostfäktningar som ägt rum, så fanns det en förutfattat negativ uppfattning om varandra på båda sidor. Jag tror att man gick in i det här med en viss negativ utgångspunkt".

VD i Stansaab var medlem i Dataindustriutredningen och framförde vid flera tillfällen åsikten att stordatorsatsningen inom Datasaab-divisionen inte skulle lyckas. Detta retade bl a ledande aktörer i Linköping. De kom ihåg VD:s åsikt.

Dessa konflikter accentuerades efter fusionen samtidigt som andra individer och grupper hamnade i konflikt.

> "Uppfattningen var ungefär den i Linköping att man ifrån Stockholm hade gett sig fan på att förvandla Linköping till en arbetsort utan egentligt inflytande".

Den yttersta ledningen, dvs styrelsen och VD, lyckades inte hantera konflikterna utan de förvärrades. Det belyses av ett citat av en ledande aktör i Linköping:

> "Den yttersta ledningen strödde mera salt i såren än den försökte hela processen".

Inom Järfälladivisionen var man väl medveten om att VD inte var särskilt populär inom Linköpingsdivisionen, utan ansågs färgad av sin bakgrund från Stansaab.

> "VD var inte särskilt populär nere i Linköping. Man ansåg alltså att varenda åtgärd som vidtogs så fick man alltid höra bakom sin rygg. 'Jaha, nu skall de ta över Linköping och lägga ner Linköping'. Det var det vanligaste argumentet".

Konflikterna förklarades, förutom av den osämja som fanns före fusionen, av de avtal som reglerade fusionen.

"Jo, jag vill förklara det på det viset att det var inte någon som tog över, utan båda förklarades likvärdiga. Man föreskrev i överföringshandlingarna att det skulle vara två divisioner, två stycken självständiga enheter.

Det är en allmän uppfattning om att det var ett fruktansvärt dåligt avtal. Det var det som skapade alla problem. Två saker som var av ganska stor betydelse. Dels att man pratade om bildandet av två divisioner, en i Linköping och en i Järfälla. Det betydde att vi fortsatte med de produkter vi hade och Linköping fortsatte med de produkter de hade precis som om ingenting hade hänt. Dels hittade man på något annat som var ännu mer idiotiskt, nämligen att bolaget skulle ha huvudkontor som låg i Stockholms kommun. Det blev ju ett fruktansvärt krig om detta.

Vi hade Werthén som ordförande och han menade att huvudkontoret skall ligga där verksamheten är. Det var alldeles för dyrt att ha ett kontor i stan. Det går alldeles utmärkt att ha det i Järfälla. Det blev i Järfälla och det upprörde Linköping till fullständigt vansinne. Så det var ett krig som saknade motstycke. Efter flera års bråk hit och dit så gick styrelsen med på att ni får väl öppna huvudkontor inne i Stockholm. Det hann vi aldrig med för vi blev uppköpta av Ericsson".

Att man fortsatte på samma sätt innebar att de möjligheter till effektivare resursanvändning som avsågs med fusionen utnyttjades i alltför ringa grad. De stridigheter som förekom inom företagsledningen kom också att leda till konflikter på lägre nivåer.

"Den här möjligheten, som man hade med fusionen att spara resurser, den utnyttjade man inte. Det var två förlustbolag som slogs ihop och man fortsatte på samma sätt. Det är klart att det blev förluster. Det är klart att det gick åt helvete. Det gjorde det också. Det lyckades inte för den här företagsledningen. Den var väl för svag att göra någonting. Det var ju stridigheter även där. Men vad är det som säger att folk längre ner skall enas, när inte ledningen kan enas. Då blir det som det blir".

Konflikterna fanns under hela perioden fram till dess LM Ericsson förvärvade Datasaab AB, även om ledande aktörer både i Järfälla och Linköping anser att konflikterna avtog när det började bli känt att ägarna ville sälja Datasaab AB.

"Den press som fanns på företaget i form av att vi hade dåliga resultat och ägare som inte var särskilt intresserade, gjorde att man tvingades att arbeta ihop. Mot slutet fungerade det riktigt bra. Jag lärde mig ganska mycket om vad sådana här problem kan betyda genom alla besvär jag hade med Linköping. Nu tror jag vi kom över det mer eller mindre. Och vi var på väg mot skaplig integration. Jag tror vi hade etablerat ett visst förtroende och förståelse under de här tre åren vi höll på. Det såg ut som det var på väg åt rätt håll. Det fanns mycket nere i Linköping som var bra".

I arbetet med att samordna divisionerna kom konsultbyrån MC Kinsey att spela en nyckelroll. Den fick uppdraget sedan ledningen blivit missnöjd med SRI. MC Kinsey genomförde omfattande studier och gav rekommendationer. Byrån hade en sådan påverkan på ledningen av Datasaab att den kan betraktas som en av de ledande aktörerna i bolaget.

6.21.1 Ledande aktörernas beskrivningar av typiska karaktäristika hos den andra divisionen

I avsnitt 4.6.4 om "Normering" påvisar vi svårigheterna att fånga informella normer. Dessa har karaktär av "social facts" och är därmed vanligen omedvetna för medlemmarna i organisationen. Dock är de möjliga att fånga via nyanställda eller organisationsmässigt utomstående. En fusion konfronterar närgånget parterna och de krav på förändringar som den förutsätter kommer att tydliggöra informella normer.

I fallbeskrivningen av Datasaab AB har vi behandlat detta förhållande genom att be de ledande aktörerna beskriva den andra divisionen. Vår tanke är att sådana beskrivningar ger läsaren en vidare förståelse av konflikterna och hur djupt de var rotade. Dessa konflikter förelåg vid bildandet av EIS och är sålunda av väsentligt intresse som integrationsförutsättningar.

De i Linköpingsdivisionen ledande aktörernas beskrivningar av Stansaab kan sammanfattas som att:

- Stansaab innehöll två nästan helt oförenliga verksamheter med avseende på ledningsinstrumenten

- Stansaab var system- och teknikorienterade och drev stora utvecklingsintensiva projekt

- ledande aktörerna inom Stansaab saknade erfarenhet av att driva dotterbolag

- ledningen av Stansaab utmärktes av improvisation och rörlighet samt lyhördhet för omvärlden

- personalen inom Stansaab var slarvig i detaljer

Sammanfattningen levandegöres i följande citat:

> "Jag kanske uttrycker mig lite drastiskt. Vi som var vana vid Saab's ganska omständiga sätt och noggranhet i detaljer - omsorg om rutiner - vi mådde illa av slarvet i Stansaab."

> "Dom kändes på något sätt lite ytligt amerikanska i sitt sätt att vara. Dom ville gärna härma IBM utan att riktigt kunna leva upp till det. Mycket var improviserat och massa regler och förmåner på personalsidan var lite vårdslösa så där. Det innebar att jag skall inte säga konflikt, men någon sorts latent konflikt, när personalen här kom i kontakt med dom där uppe."

De i Järfälla-divisionen ledande aktörernas syn på Linköping-divisionen kan sammanfattas så:

- Linköping-divisionens aktörer var teknikorienterade och kvalitetsmedvetna. Den leddes av teknokrater som var noviser när det gällde kommersiella tillämpningar

- det fanns en stark samhörighetskänsla inom divisionen som utvecklats i den bruksanda som rådde

- samtliga tillhörande Linköping-divisionen hade levt i en "skyddad verkstad" under en lång tidsperiod

- det fanns en stark självständighetsönskan som bl a kom till uttryck i att man ville utveckla själva

- divisionen hade inte till skillnad från Stansaab varit ett bolag med alla funktioner

- man var formell med väl utvecklade regler och instruktioner

Sammanfattningen belyses av följande citat:

> "Dom hade Saab-Scania bakgrund. Dom var mera teknokrater än vad vi var. Dom var besjälade av tanken att får vi bara fram produkter så nog fan skall vi sälja dom. Det är det värsta felet man kan göra. Det är ett gammalt företag Saab-Scania AB och dess efterläggare Datasaab. Dom är ju etablerade där nere. Dom har svårt att flytta. Att tänka tanken att dom skulle lämna Linköping. Tanken att Linköping inte skulle vara en egen business."

"Innan sammanslagningen var klar bildades en arbetsgrupp som jag ingick i. Då var jag nere på Datasaab och vad hittade jag där nere i konferensrummet. Jo, på varje konferensrumsbord var det en liten bild av herr Miliekowsky. Ungegär som det är på regementen. En bild av kungen. Här var det en bild av Miliekowsky. Jag visste inte om jag skulle stå i givakt eller vad fan jag skulle göra. Det var någon sorts bruksanda över det: Det fanns det inte hos oss."(1)

"Det var den här skyddade-verkstad attityden. OK, om det inte passar våra kunder så får dom skylla sig själva ungefär. En medvetenhet om sin egen betydelse på något sätt. Ett avgränsande från omvärlden."

"Nere i Linköping har man levt lite grann i en skyddad verkstad hela sitt liv. Dom har jobbat på bok-och räkning ifrån försvaret. Så här mycket kostar det och så här mycket vinstprocent skall vi ha och det är så här vi jobbar. Då är det ingen konst att hålla lönsamhet. Gamle Tryggve Holm var en bruksdisponent som despotiskt styrde hela verksamheten. Det var lite överdrivet en skyddad verkstad. Det där hade genomsyrat hela organisationen och finns fortfarande kvar där nere." (2)

6.21.2 Konflikter beträffande affärsidéer och strategier

Datasaab AB drevs med utgångspunkt från samma affärsidéer som före fusionen. En förutsättning för att nå lönsamhet var förändringar av affärsidéer. Resultatlösa diskussioner pågick då och då under hela perioden. Motsättningarna var stora mellan divisionerna. Divisionerna strävade efter att behålla sina egna affärsidéer intakta och förändra den andra divisionens. En ledande aktör i Linköping-divisionen ansåg:

"Det var ju uppenbart tycker jag att man skulle ha lagt ner IDS långt tidigare. Man skulle också ha avvecklat nya produkter och koncentrerat sig på övriga produkter".

Verksamheten i Linköping skulle om denna åsikt realiserats ha förblivit oförändrad, medan endast Alfaskop skulle återstått i Järfälla.

---

(1) Denna beskrivning bestrids av en intervjuad i Linköping. Det fanns inga bilder av Miliekowsky på konferensborden.

(2) Påståendet att Flygdivisionen i Linköping hade levat på bok- och räkning är missvisande. Sedan 1965 i det stora Viggen-projektet har andra former än bok- och räkning använts i kontrakten. Det stora kontraktet på tillverkning av Viggen-planet från 1968, vilket också inkluderade hela det avslutande utvecklingsarbetet, var ett s k riktpriskontrakt med kostnadsdelning mellan kund och leverantör. Senare har helt fasta priser tillämpats i kontrakten på Viggen och andra beställningar från svenska staten.

En ledande aktör i Järfälla-divisionen hade följande åsikt om Linköpingsdivisionens affärsidéer:

> "Själva tyckte de att det här med Small Business Systems var bra. Det tyckte inte jag! Det enda som det var något med var bankterminalerna. På banksidan gjorde man det ändå bra, eftersom man via tekniken kom till en unik lösning, som hade ett marknadsmässigt intresse, eftersom det var unikt. Men på Small Business Systems så var det ingenting som var unikt. Sådana där kontorsdatorer fanns det byst med. Så det var alltså ingen teknisk fördel man hade trots att man höll på och snackade i tekniska termer".

En viktig konfliktkälla var försöken till en teknisk och marknadsmässig samordning av Alfaskop med minidatorsystem. En samordning hade inneburit att Alfaskop hade kunnat användas i kontorsdatorserien (minidatorsystemen), vilket hade effektiviserat utvecklings- och tillverkningsinsatserna. På marknadssidan hade en samordning inneburit att minidatorsystemen hade kunnat erbjudas kunder som hade installerat Alfaskop. Den tekniska svårigheten var att minidatorsystemen var separata, icke-IBMkompatibla enheter i motsats till Alfaskop. Från Järfälla's sida ville man att terminalen i minidatorsystemen skulle vara Alfaskop och begärde att systemen skulle anpassas till IBM-standard. Det innebar en stor ändring som enligt Linköping skulle ha försenat D16-serien; Linköping protesterade därför.

> "De hade väl för fan aldrig gjort några minidatorer däruppe så att de vet vad de snackar om! De har gjort terminaler och då förstår jag att de måste ha IBM. Speciellt om ledningen kommer från IBM så tycker de att IBM är det bästa".

> "Jag tror att om du tittar på det här ur human-relationsidan så tror jag att det här uppfattades av oss, som att en person som inte begrep vad han höll på med kom och ville trycka på en lösning, som vi inte var så säker på att den var så särskilt bra".

En ledande aktör från Järfälla har denna minnesbild:

> "Så vi hade ett stort bekymmer när vi skulle försöka gå över till en enhetlig skärm. Men det tog lång tid innan de insåg finessen med att använda Alfaskop. De tyckte det var väl integrerat alltihop. Det var ju hög prestanda på de grejorna. Så fort en kund hade några speciella krav, så fick de ju lov att göra allt jobb själva".

Svårigheten med fusioner är att varje bolag försvarar det man har. Den uppfattningen finns ofta att om något tas bort från bolaget så minskar bolagets överlevnadsmöjligheter.

> "Det är här det kommer in svårigheterna med att slå ihop bolag. De såg ju att lägger vi ner det här så har vi inget kvar. Då dör ju vi. Så här gäller det att tala om vilken förträfflig produkt det där är. Och att vi precis står bakom knuten till successerna. Och det där är inte lätt att genomskåda alla gånger speciellt när det gäller nykonstruktioner. Det är klart att tron blir det ju på den här produkten. I varje fall om man sitter i provinsen Linköping. Där hade man den här produkten och det var ju livsnerven. Man måste få den där att fungera för att leva vidare. Då vill man ju inte att de skulle säga att det blir nog ingenting utan man höll i så länge man kunde".

Då inga påtagliga förändringar av affärsidéerna genomfördes kom strategierna från tiden före fusionen att behållas. Strategival blev därför ingen källa till konflikter.

6.21.3 Konflikter beträffande organisation

I Linköping fanns en allmän uppfattning att "de tog över". Med andra ord att Järfälla-divisionen strävade mot att ta över i Linköping.

> "Inom Järfälla-divisionen hade dom den inställningen att dom var 'goodies' och vi var 'badies'. Linköping kämpade i ett underläge för vi hade så att säga haft dålig press. Svensk journalistik, som den är, hade ju under åren dragit fram problem med stordatorer här samt alla ifrågasättanden av verksamheten och resultaten. Medan Stansaab-sidan hade kunnat segla fram obemärkt. Snarare då med prestigen av ryssaffären. Imagen var att det var de som kom in och tog över Linköping. De kunde det här. I själva verket var den relevanta sakkunskapen även när det gällde processer och procedurer i mycket högre grad här. Det här var alltså en mental skillnad. Vi var i underläge. Det tog lång tid innan det där balanserades. Det tog över ett år innan det accepterades att vi var ungefär lika goda mentalt".

> "Man uppfattade att ledningen egentligen ville dra bort allt viktigt härifrån och stoppa det i Stockholm. Det var en slutsats facket drog och det var den slutsats ledande personer här nere drog. Det var en successiv upplevelse och inte särskilt bra. Jag tror att luften liksom gick ur den där ballongen. Sedan så blev folk förbannade när de såg att det inte .....

> Jag skulle tro att det är någorlunda riktigt om du frågar flertalet människor här nere. Du kan fråga facket. Det förekom historier att man hade sagt högt till varandra i Järfälla att nu när vi får tag i de där killarna så skall vi nog krama musten ur dem och så skall vi se till att allting kommer hit".

Placeringen av huvudkontoret var en viktig konfliktkälla. I avtalet var det inskrivet att det skulle placeras i Stockholm kommun. En placering som accepterades i Järfälla men inte i Linköping.

> "Den allt överskuggande historien var en konflikt om var ledningen skulle ligga. I Linköping eller i Stockholm. Där Linköping tyckte att vi är fan lika bra som Stockholm. Och där hade man förhandlat fram, som det står i propositionen att ledningen skulle vara i Stockholm. Det var man inte vidare nöjd med här nere. Det var man desto piggare på uppe i Stockholm".

Inledningsvis förelåg en konflikt med anknytning till frågan om placering av huvudkontoret, nämligen vem som skulle utses till VD för Datasaab AB. Ena kandidaten var Stansaab's VD och den andra var föreslagen av Saab-Scania. Staten föredrog Stansaab's VD. Det ledde till missnöje i Linköping, då relationen mellan Stansaab's VD och vissa ledande aktörer i Linköping hade varit kärv under några år.

Konflikter utbröt också i frågor om var tillverkningen av olika komponenter skulle bedrivas. De förslag som presenterades rönte starkt motstånd och genomfördes aldrig.

> "Om man hade lagt upp hela kretskortstillverkningen t ex till Stockholm så hade det inte varit bra för det var en av de större tillverkningarna som fanns här. Och så hade man en ganska omfattande tillverkning av keyboard, knappar och även skrivare. Så man var ju rätt angelägen att behålla det här".

Andra konfliktområden gällde dels var utvecklingen av kontorssystemen skulle ske, dels försöket att integrera Alfaskop med minidatorsystemen dels också verksamheten i Malmö. Enda konkreta resultatet blev att Malmöenheten återfördes till Facit, som ägdes av Electrolux, efter uppslitande interna strider och negativ publicitet.

Det har också framkommit att konflikter uppstod när säljare från Stansaab överfördes till f d Datasaab-divisionens försäljningsbolag i Sverige och Danmark. Säljarna hade svårt att inordna sig och flertalet lämnade Datasaab AB. Dock återkom några. En ledande aktör i Linköping framförde denna åsikt:

> "Det gick dåligt. De hade svårt att inordna sig i de regler som gällde för verksamheten i övrigt. Man ansåg att man var någon form utav högre väsen, eftersom man hade lyckats med Alfaskop. Det visade sig att om man ersatte de med andra personer, servicetekniker, och gjorde dem till säljare blev de mer framgångsrika än de tidigare säljarna hade varit".

En ledande aktör inom Järfälla beskriver samma konflikt som att säljarna kände sig illa behandlade, nedvärderade och att produkterna från Järfälla kom i andra hand.

> "Ett exempel på marknadssidan som var väldigt besvärande var just det svenska bolaget. De var ju uppfödda med att sälja produkterna från Linköping. Men plötsligt skulle de dessutom sälja produkterna från Järfälla. Vi hade försäljare på Stansaab, som sålde Alfaskop. De överfördes nu till detta försäljningsbolag. Det var fruktansvärda konflikter. De som kom hit kände sig illa behandlade. De blev nedvärderade och de fick aldrig den chansen att sälja produkter från Järfälla. Därför att av hävd ansåg de att det var bara Linköping som gällde. Sedan kom vi i andra hand. Det resulterade naturligtvis i många konflikter".

I Järfälla upplevde man att det inledningsvis var svårt att intressera dotterbolagen för att sälja divisionens produkter, i första hand Alfaskop. Dock skedde en tydlig attitydförändring, när det visade sig att efterfrågan var god på Alfaskop.

> "Vi hade betydande svårigheter i början att få detta svenska försäljningsbolag att intressera sig, på det sätt som Järfälla tyckte, för Järfällas produkter. Man dominerades alltför mycket utav Linköping. Men det ordnade sig så småningom. Om inte annat av det skälet att man insåg ju snabbt att Järfälla-produkterna såldes ju ganska bra".

> "Det var konflikt mellan minidatorsystemen och Alfaskop i dotterbolagen. Alfaskop var lättare att sälja. Det fanns en etablerad marknad och produkten var mycket starkare relativt konkurrenterna än vad Linköpings produkter var. Men å andra sidan var det inte deras produkter. Så det var ett tryck ifrån Datasaab i Linköping att de skulle prioritera sina egna".

I huvudavtalet § 1 angavs beträffande firmanamnet: "Det gemensamt ägda bolagets firma skall vara Svenska Data Aktiebolaget (nedan benämnt Databolaget) eller sådant namn varom parterna kan enas". Namnfrågan, som var en av de första frågor som skulle handläggas av den fusionerade organisationen, skapade upprörda känslosvall såväl i Linköping som i Järfälla. Relationskonsult AB fick i uppdrag att utreda namnfrågan, och gav i sin rapport 17 november 1977 fyra alternativ för styrelsens diskussion. De var:

- Datasaab som namn på hela koncernen
- Stansaab som namn på hela koncernen
- Datasaab/Stansaab
- Helt nytt namn

En av de ledande aktörerna i Linköping framförde skriftligen till VD m fl sina personliga synpunkter. Han pekade på fördelarna med att välja namnet "Datasaab". Ett par av argumenten var:

"Namnet Datasaab utvisar dels företagets verksamhet, dels dess anknytning till en större industrikoncern, bägge värdefulla upplysningar i internationell marknadsföring."

"Namnet Datasaab är inarbetat sedan femton år tillbaka i ett stort antal länder".

"Med riktig information och sett i ett litet längre perspektiv kan säkert det emotionella motståndet hos personalen på Stansaab mot att heta Datasaab övervinnas".

Från Stansaabs sida hävdades att namnet Datasaab var förenat med stora nackdelar.

"Då hävdade Järfälla att det är möjligt att det är inarbetat, men det är förenat med så in i helvete stora förluster, så använder vi det namnet så kommer kunderna att fly oss. OK, det bidde Datasaab. Då konstaterade Järfälla att nu har vi fått backa när det gäller ekonomisystem. Nu har vi fått backa när det gäller namnet. Nu jävlar backar vi inte mera. Och så började det bråkas igen".

Linköpings-divisionen lyckades i sin argumentering; VD och styrelsen fattade beslut om att bolagets firma skulle vara Datasaab AB.

6.21.4 Konflikter beträffande normering

Det ansågs allmänt nödvändigt att skapa likhet i ett stort antal frågor i den fusionerade organisationen. Som första åtgärd bildades under 1977 samordningsgrupper för ekonomirutiner och budget, personalpolitik, instruktioner inklusive genomgång av instruktionspärmar, PR-aktiviteter, generell utveckling, verksamhetsplanering inklusive Stansaabs metoder för resursplanering, val av minidator för projektet Xerxes samt projekt Xerxes/-Arbetsplats D16. Vidare bildades en särskild projektgrupp med anledning av det förestående bildandet av Databolaget med syfte att bevaka och initiera genomförande av åtgärder som förutsattes i huvud- och konsortialavtalen.

Samordningsarbetet karaktäriserades av fruktlösa förhandlingar mellan likvärdiga parter. Arbetet kom istället att hanteras i ledningsgruppen, där de högre cheferna från varje division ingick. Gruppen träffades varje vecka omväxlande i Järfälla och Linköping.

"Där var problemen uppe. Det skall inte konstateras något annat än att vi visst löste en hel del problem. Men det är bara att konstatera att det var två skilda kulturer, som skulle gjutas samman. Och man hade inte skapat de riktiga förutsättningarna för att verkligen göra det. Då blev det som det blev.....

I och med att man inte hade skärpt besticken mellan Linköping och Järfälla så blev det aldrig 100-procentigt någonting utav det som gjordes utan det blev halvdant. Dåliga resultat".

Intervjudata visar att konflikter förekom när det gällde samordning av både sociala och administrativa metoder. Motsättningarna var av den arten att det endast i ringa grad skapades likhet mellan divisionerna; var och en bedrev i stort verksamheten som före fusionen.

6.21.4.1 Sociala metoder

De sociala metoder som hade använts i Järfälla respektive Linköping var olika så till vida att den i Linköping var starkt orienterad mot Verkstadsföreningens avtal och riktlinjer. Detta i motsats till Järfälla, där i princip en central, övergripande personalpolitik saknades. Personalpolitiken hade utformats i hög grad självständigt inom varje enhet. Fusionen innebar att Linköping upplevde en friare situation i att utforma sin egen personalpolitik. För Järfälla innebar fusionen endast smärre förändringar. Principiellt ansågs från båda håll att förutsättningarna var så olika mellan orterna att en gemensam personalpolitik var olämplig. Likhet skapades endast i frågor av typen rese- och traktamentsersättningar. Skälet var att personalen annars lätt kunde upptäcka att villkoren var olika, vilket kunde leda till konflikter. Att nå enhetlighet var dock ej så lätt.

> "Ett område där vi hade en del friska tag gällde reseräkningar och reseinstruktioner. Vi körde rätt strikt och hade en metod att tvinga fram reseräkningar inom en eller två veckor eller så satt resenärerna med kostnaderna själva i princip. Det där blev ju en chock för Stansaab. Där var man van att man kunde senarelägga reseräkningar i princip utan att det hände någonting. Förskottskvitton hanterades, som vi tyckte, på ett mycket lättvindigt sätt".

6.21.4.2 Administrativa metoder

Både Stansaab och Datasaab-divisionen hade utvecklat ekonomisystem anpassade till de förutsättningar, som de ansåg gällde för sin verksamhet och var både nöjda med de egna systemen. När Datasaab AB bildades var det nödvändigt att komma överens om ett gemensamt ekonomisystem.

Då båda parterna föredrog sitt eget system resulterade detta i kraftiga motsättningar.

> "Vi hade en ganska våldsam strid, exempelvis om vilket ekonomisystem vi skulle använda. Vi hade ett system i Järfälla. Linköping hade sitt system. Systemet vi hade i Järfälla var ganska dåligt. Så att där backade Järfälla och det blev Linköpings system. Det s k G:E. Det som Saab-Scania hade utvecklat".

En ledande aktör i Linköping hade följande åsikt om deras system, som benämndes G:E:

> "Det här ekonomisystemet G:E var ganska bra även om många skällt på det. Så är det inget annat ekonomisystem, som klarat av den här verksamheten att följa upp dotterbolag, konsolidera, följa upp order m m. Det fanns naturligtvis en ambition från Stansaab att deras ekonomisystem skulle föras in. Men det hade inte gått utan då blev det G:E".

Ekonomisystemet G:E infördes i Datasaab. Däremot var ekonomifunktionen delad med en avdelning i Järfälla och en i Linköping. Ekonomichefen var placerad i Järfälla. Chefen för avdelningen i Linköping var dessutom ansvarig för personal och administration.

> "Vi ville ha en gemensam ekonomiavdelning för hela bolaget. Men det lyckades vi aldrig med. Utan fack och personal i Linköping satte sig helt emot det där".

I Datasaab AB fanns ett speciellt stabsorgan, kallat "Teknik", som skulle verka för samordning av produkter och resurser. Enheten omfattade ett 30-tal personer från Järfälla och Linköping. Ansträngningarna gav magra resultat och beskrivs på följande sätt:

> "Jag byggde upp en liten stabsorganisation där jag la mig vinn om att få en jämvikt mellan de två orterna. Och försökte så gott jag kunde bidra till att vi skulle förena de här verksamheterna på ett konstruktivt sätt. För det som inspirerade var ju att det var ju så mycket tal om samordning. Det var ofta så vackra ord. Sedan blev det ingenting av det. Makten ligger på linjen och de gör som de vill. Det hjälper inte vad man snackar".

Ett försök att samordna produktionsresurserna misslyckades också.

> "Jag hade ett tag ansvaret för produktionen och vi försökte göra en samordning av produktionsresurserna i Linköping och Järfälla. Vi hade gjort upp ett väldigt storstilat program för detta. Hade vi väl mer eller mindre förhandlat fram MBL-mässigt och det var ganska klart. Men Linköping vägrade i vändningen att vara med på det. Då fick man i sig en väldigt massa underliga motiv från enskilda".

6.22 EKONOMISKA EFFEKTER AV FUSIONEN

Tanken bakom fusioneringen av Stansaab och Datasaab-divisionen var att Datasaab AB skulle leda till en starkare enhet med möjligheter att bättre klara konkurrensen på marknaden.

> "Stansaab hade ju gått mycket dåligt. Datasaabdivisionen gick ju också våldsamt dåligt. Nu hoppades man att genom det här att man skulle bilda en starkare enhet, som skulle ha möjlighet att hävda sig på marknaden. Alla parterna hade tröttnat på förlust-situationen och hoppades att det här skulle bli en starkare enhet och därmed friskare resultat."

Hos båda parterna var de ledande aktörerna medvetna om den egna enhetens ekonomiska resultat. Dock kände man sämre till förhållandena hos motparten. Förlusterna kom emellertid inte som någon överraskning.

> "Vi gifte oss med Datasaab-divisionen hösten 1977 under ömsesidigt förespeglande att det var något så när hyggligt. Men när det brakade ihop våren 1978 så fann vi att det inte var riktigt så bra på andra sidan."

Den kraftiga förlusten 1978 på 251 Mkr vid en omsättning på 696 Mkr förklaras främst av att parterna förde med sig tidigare ackumulerade förluster. Båda bedrev omfattande utvecklings- och kundprojekt, vars kostnader delvis hade dolts i resultaträkningen genom att de aktiverats som tillgångar. I resultaträkningen för Datasaab AB upplöstes de och kom då att redovisas som kostnader.

> "En förlust ett år beror inte på vad som hände det året. Det beror på vad som varit tidigare."

	1978	1979	1980	1981
Rörelsens intäkter	695,9	872.2	1.080,7	1.299,9
Rörelsens kostnader	840,1	920.1	1.036,6	1.209,1
Rörelseresultat efter avskrivningar	222,3-	146,2-	77,9-	55,9-
Resultat efter finansiella intäkter och kostnader	251.0-	192,6-	155,3-	199.5-
Extraordinära intäkter och kostnader				
Utvecklings-och rörelse-bidrag från ägarna	221.5	181.5	107,5	191.5
Övrigt	10.0-	14,0-	13,3-	0,1
Resultat före boksluts-dispositioner och skatt	39.5-	25,1-	61,2-	8,0-
Årets resultat	46,5-	26,9-	62,5-	167.2(1)

Tabell 6.22 Resultaträkning (Mkr) avseende Datasaab AB för verksamhetsåren 1978-1981.

Datasaab AB uppmärksammades starkt i press, radio och TV och det kändes ett starkt tryck att nå lönsamhet, vilket också formulerades som det övergripande målet på kort sikt.

> "Det kostade väldigt mycket att utveckla saker och ting. Man hade inte kommit igång på marknaden osv.. men vänta nästa år kommer vi att gå väldigt bra."

---

(1) Det positiva nettoresultatet förklaras av ett koncernbidrag från LM Ericsson på 570 Mkr. LM Ericsson övertog Datasaab AB under 1981. Avtal om överlåtelse tecknades 1980-12-23. I 1981-års resultaträkning minskades varulagerreserven med 335 Mkr.

I ett PM per 17 september 1979 skriver VD

> "Det råder enighet om att vi skall ha en nationell dataindustri i Sverige. Det är vi på Datasaab som skall fylla den rollen. Det var därför som bolaget skapades för nu snart två år sedan.
>
> Starten kan dock knappast sägas ha varit lyckad. Bolagets ekonomi är dålig. Våra förluster är stora. Kort sagt, Datasaab är ett företag i kris."

Den förlusttäckning i fyra år som ägarna hade utlovat i fusionsavtalet kom att invagga många i en viss säkerhet och problemen sköts på framtiden.

> "Ja, det är klart att det invaggade väldigt många i viss säkerhet. Det spelar ingen roll hur det går. Vi får ju i alla fall pengar. Samtidigt är det bara att kallt konstatera att vi hade förlusttäckning i fyra år. Sedan skulle vi klara oss själva. Ja, det var väl så att man sköt dom bekymren framför sig, och tänkte väl som så att det är morgondagens bekymmer, Det blev ju sedan aldrig av. Vi blev ju köpta utav Ericssons."

Ägarnas ekonomiska stöd innebar inte den satsning som hade förväntats (6.18). Medlen täckte knappt förlusterna. Utöver förlusttäckningen tillkom inga ekonomiska resurser, som gav förutsättningar för att i Datasaab AB ingående verksamheter skulle kunna utvecklas.

För de fyra verksamhetsåren blev det sammanlagda resultatet efter finansiella intäkter och kostnader en förlust på 798 Mkr. Ägarnas förlusttäckning belöpte sig totalt till 702 Mkr. Situationen bedömdes av ägarna som ohållbar. Förhandlingarna om LM Ericssons övertagande påbörjades under försommaren 1980 och avtal om överlåtelse teckandes 23 december 1980.

6.23 BETYDELSEN AV KOMPETENS I FUSIONSFÖRLOPPET

I intervjuresultaten med avseende på Datasaab AB finns uppgifter som pekar på att det förvärvande bolagets kompetens i flera avseenden är av avgörande betydelse för utfall i fusionsförlopp. Utfallet beror både på på kompetens i att leda fusionsförlopp och på kompetens i affärsidéns kärna, nämligen produkt och marknad.

Ingen från Stansaab hade någon som helst erfarenhet av att leda fusionsförlopp. En stor del av personalen från Datasaab-divisionen hade däremot erfarenheter från fusionen med Facit's dataverksamhet. Enligt avtalet var dock Stansaab den förvärvande parten.

I intervjuerna gled samtalet ofta in på Electrolux' mångtaliga och välkända företagsfusioner. Utmärkande för dessa ansågs vara att Electrolux' tillämpade en form av kommandostrategi. Den innebar ett resolut och omgående övertagande via besättning av centrala poster med personal från Electrolux samt införande av Electrolux ekonomisystem. De i det förvärvade bolaget, som inte accepterade förändringarna ombads lämna bolaget.

Det sätt som Electrolux genomdrev fusionsförlopp på, genom att ta kommando och att ställa krav, tillerkändes allmän beundran bland de ledande aktörerna i Datasaab AB.

> "Min enda uppfattning är helt enkelt att du måste komma med krav. Att ställa krav. Vill man inte ställa upp på dom kraven så får man finna sig i att söka ett nytt jobb. Det är enda chansen. Det går inte enligt min uppfattning att försöka lirka folk till en viss åsikt utan det är hårda bud."

Vidare ansågs Electrolux' förvärv ofta vara relaterade i både teknik och marknad eller i marknad till Electrolux' befintliga verksamhet. I fall där förvärvet endast var marknadsrelaterat var den teknik som tillämpades i det förvärvade bolaget av enkel natur och sålunda lätt för Elecrolux att erhålla kompetens i. Electrolux ansågs uppfylla båda villkoren och kan därför lyckas med fusionsförlopp.

En fusion mellan två högteknologi-företag kan vid ett ytligt betraktande synas vara relaterad för att efter en djupare studie upptäckas vara orelaterad. Datasaab-fusionen ansågs av de agerande i förvärvsfasen vara relaterad, varför det var naturligt att förvänta sig synergier. I fusionsförloppet tydliggjordes dock olikheterna i teknik och marknad. Sålunda var det egentligen ett orelaterat förvärv.

> "Ja det är det uttryckligen. Bara det att dom människor som jobbade i ledningen hade relativt smal erfarenhet".

Även förhållandet mellan Alfaskop och minidatorsystemen var orelaterat. Det kan vara ett viktigt skäl till att integrationsförsöken misslyckades. Att tekniken var orelaterad indikeras av konfliken med anledning av att Alfaskop till skillnad från minidatorsystemen var IBM-kompatibla. Även på marknadssidan var man orelaterad.

> "Ja, det är det när det gäller marknadssegmenten. Det är datorprodukter. Ok, men fullständigt orelaterat i övrigt. Vänder sig till helt skilda målgrupper. Dom kompletterar varandra på intet sätt."

Samma branschtillhörighet behöver sålunda inte innebära likhet i teknik och marknad. Likhet bestäms i stället av överensstämmelse i affärsidéns kompetenskärna.

> "Det är stora erfarenhetsskillnader. Att t ex sälja och utveckla IDS kräver många års erfarenhet. Tekniskt att volt och ampere är likadant i båda businessarna. Men det är komplicerade system och kundönskemål på operativa krav m m. Folk sitter i industrin i flera decennier innan dom når ledningen och får kompetens."

Båda divisionerna var tillräckligt unika vad gäller kompetenskärnan i sina affärsidéer för att neutralisera varandra i förhandlingar om samordning.

> "Man vet hur det skall vara. Man behöver inte ha några påståenden eller några goda råd eller vad du vill från den andra sidan. Det här klarar vi bäst själva. Vi vet hur vi skall driva det hela. Vi har kundkontakter. Vi kan marknaden osv.. Det var en övertygelse. Man visste hur man skulle leda det hela. Och kritik mot att det gick dåligt ekonomiskt, Ja, det gör det nu. Men det kommer att gå bättre. Vi ser ljusning. Vi har order ... om..."

En avslutande reflektion är att en fullständig integration av högteknologiska företag tar lång tid. Det belyses av följande intervjucitat.

> "Dom som väntar sig snabba resultat av fusioner dom inser inte hur lång tid det egentligen tar att övervinna faktiska, tekniska problem. Du har skilda ritningssystem, system för artikelnummer m m. Allting är olika. Det där tar sin tid att integrera. Sedan har du dom psykologiska faktorerna, som också inverkar."

7. Fallbeskrivning TELEFONAKTIEBOLAGET L M ERICSSON

7.1 ENHETENS HISTORIA

År 1876 i april öppnade Lars Magnus Ericsson tillsammans med Carl Johan Andersson en mekanisk verkstad i centrala Stockholm. Verkstaden var endast 13 m^2 stor och var tänkt att användas till reparation av telegrafapparater. Firman fick beteckningen "LM Ericsson & CO". Under samma år inlämnade Alexander Graham Bell i USA, en patentansökan på sin uppfinning av en telefon. När Bells uppfinning nådde Lars Magnus Ericsson, insåg han snabbt det nya kommunikationsmedlets framtidsmöjligheter och startade därefter 1878 en tillverkning av telefoner. De telefoner som LM Ericsson & Co till en början tillverkade var efter utländska förebilder. Carl Johan Andersson avgick som kompanjon 1886. Därefter drev Lars Magnus Ericsson företaget vidare ensam och ombildade det till aktiebolag 1896.

År 1883 grundar Civilingenjören H T Cedergren Stockholms Allmänna Telefonaktiebolag (SAT) vilket skulle lägga grunden till ett långt samarbete med LM Ericsson & Co. Cedergren hade erfarenhet av byggnadsverksamheten och ansåg att den kunde skötas rationellare med hjälp av telefon. Således såg han också spridningen av telefoni ur ett samhällsekonomiskt perspektiv. Dock var grundsyftet med SAT att driva det som ett lönande affärsföretag. Med bildandet av SAT blev Cedergren en konkurrent till Bellkoncernens dotterbolag i Sverige och därmed behövde SAT en annan leverantör och tillverkare av telefoner.

Detta blev starten till ett samarbete mellan SAT och LM Ericsson som varade fram till 1918, när de båda bolagen fusionerades till Allmänna Telefonaktiebolaget LM Ericsson.

LM Ericsson & Co var från starten ett verkstadsföretag, vilket kom att prägla företaget under en lång tid. Företaget var hiearkiskt organiserat med en ganska stor lönespridning.

> "Lönespridningen var relativt stor på LME's verkstadsgolv 1887, och den var en reflex av den då rådande hierarkiska arbetsfördelningen".
>
> (Källa: LM Ericsson 100 år, band I, 1975 s 58)

LM Ericsson var tidigt med att skapa sociala förmåner för de anställda. Bland annat kunde man 1891 erbjuda gratis läkarvård till LME-kassans medlemmar och deras familjer. Senare inrättade man även ett bibliotek för personalen, för att ge arbetarna möjlighet att förkovra sig.

LM Ericsson blev tidigt ett exportföretag. År 1897 var 81% av den samlade försäljningsomsättningen utomlands. År 1900 hade andelen stigit till 95%. Denna internationalisering av telefonförsäljningen varade fram till 1927, då man började söka diversifiering. Som ett led i denna påbörjade diversifiering löste man, efter fusionen med SAT, in återstoden av aktierna i kabelfabriken i Älvsjö som då ägdes av Allmänna Industri AB H T Cedergren. År 1927 övertog LME aktiemajoriteten i Svenska Radioaktiebolaget (SRA); vidare övertog LM Ericsson 1928 samtliga aktier i Sieverts Kabelverk och även stora intressen i A/S Elektrisk Bureau i Norge. Senare köptes två ytterligare företag: 1929 AB Alpha som var specialiserat på specialverktyg samt 1931 Svenska Elektromekaniska Industri AB i Helsingborg (EM) som tillverkade koppartråd. Genom företagsköpen kom antalet anställda och faktureringen att växa för LME. Nedanstående tabeller visar denna utveckling.

Fakturering i tkr

År	Telefon-fabriken	Kabelv. Älvsjö	SRA	Sieverts	Alpha	EM	Summa
1927	21 593	4 113					25 706
1928	25 903	5 243	2 800	9 253			43 199
1929	25 129	5 540	3 788	13 529	921		48 907
1930	26 142	6 848	5 218	14 431	1 482		54 121
1931	26 813	4 672	4 400	14 842	1 937	6 790	59 454

Antal anställda i medeltal under året

År	Telefon-fabriken	Kabelv. Älvsjö	SRA	Sieverts	Alpha	EM	Summa
1927	2 633	238					2 871
1928	2 739	259					2 998
1929	3 014	263	355	473	129		4 234
1930	3 713	294	471	578	297		5 353
1931	3 052	243	432	618	304	413	5 062

Anmärkning: Fakturering gäller bruttovärden för varje fabrik, således utan hänsyn till interna leveranser.

Källa: Fabriksbolagen, LME arkiv
Riksarkivet:Primäruppgifter till kommerskollegi industristatistik
SRA 1928 enl uppgift från DR 23/11 1973, LME arkiv.

Tabell 7.1 Tillverkande enheter inom LME-koncernen i Sverige.
Fakturering och antal anställda 1927 - 1931.
Källa: LM Ericsson 100 år, Band I, 1976 s 319.

Ur omvärldshänseende har telefonimarknaden historiskt genomgått tre steg:

- Åren 1876 - omkring 1920 som utmärktes av fri handel och konkurrens med en gradvis ökande reglering och monopol.
- Åren 1920 - 1980 regleringar och monopol.
- Åren 1980 - framåt avreglering och privatisering.

7.1.1 Tekniska utvecklingen

Den tekniska utvecklingen var betydande inom LME ända från företagets start. Redan 1883 konstruerade Lars Magnus Ericsson en halvautomatisk telefonväxel, den s k LB-växeln. Strax efter första världskriget hade LME börjat med ett system för telefonstationer, nämligen 500-väljarsystemet. Detta system var i grunden ett mekaniskt system med maskindrivning på väljarstegen. Senare ersattes väljarstegen med koordinväljare, som därmed lade grunden til KV-systemet. KV-systemet skulle få stora framgångar och utvecklades därför ständigt vidare.

År 1935 var över 700 000 linjer i drift med hjälp av publika 500-väljarstationer, 1955 hade siffran stigit till 2,3 miljoner linjer och 1974 nådde man 4,8 miljoner linjer.

Under början av 1950-talet började både televerket i Sverige och LME att ana halvledarteknikens betydelse. Därför beslöt dessa inleda ett samarbete med bildandet av en Elektroniknämnd. Dock blev inte elektroniska telefonstationer för civilt bruk någon realitet under 1950-talet. Det skulle dröja fram till slutet på 1960-talet innan man hade fått fram ett elektroniskt system. Systemet var ett kodväljarsystem och gick under beteckningen AKE. Emellertid konstaterade man senare under AKE:s fortsatta utveckling att systemet fick för hög grad av komplexitet och att man därför borde ompröva fortsatt utveckling. Beslutet blev, att man 1971 intensivt utveckla ett nytt systemprojekt, vilket ledde till tillkomsten av AXE-systemet.

7.1.2 Kritiska händelser/nyckelhändelser

7.1.2.1 Kreuger-kraschen 1932

Att Kreuger-kraschen är att betrakta som en utomordentligt kritisk händelse i LM Ericssons historia, belyser detta citat:

> "Vid Kreuger-kraschen befann sig LM Ericsson i en allvarlig situation. De stora koncessionsengagemangen hade hårt frestat företagets finansiella resurser. Ivar Kreuger hade i stor utsträckning tagit hand om bolagets likvida medel och i utbyte lämnat värdepapper som icke kunde realiseras.

> För den acceptkredit på $5 miljoner som han låtit LME upptaga och som han disponerat, hade han lämnat säkerhet i form av franska telefon-värdepapper, som ej heller var lätta att realisera. Det förlagslån på 25 miljoner kr med säkerhet efter andra skulder i LME, som med stor framgång sålts på sommaren 1931, hade endast tillfälligt förbättrat LME:s likviditet. Läget var i själva verket i början av 1932 så allvarligt att företaget stod inför risken av betalningsinställelse.
>
> Efter skottet i Paris i mars 1932 blev det uppenbart att LME kunde överleva endast genom en räddningsaktion från de svenska bankerna, vilken även måste omfatta en uppgörelse med de utländska banker, som lämnat acceptkrediten på $5 miljoner. Det fanns i det läget endast en bank som kunde agera, nämligen Stockholms Enskilda Bank. Det blev därvidlag Marcus Wallenberg jr som fick leda 'Röda Kors'-aktionen för att rädda LM Ericsson."
>
> (Källa: LM Ericsson 100 år, band II, 1976, s. 3)

Emellertid skulle det dröja fram till 1937 innan LME hade återhämtat sig ekonomiskt från Kreuger-kraschen och fått samtliga verksamhetsgrenar att visa vinst. Därmed kunde LME återuppta utdelning till aktieägarna. Dock kvarstod frågan om de LM Ericsson aktier som Kreuger & Toll hade lämnat som säkerhet för ett lån på 11 miljoner dollar hos International Telephone & Telegraph Corporation (ITT). ITT's-fodran i Kreuger & Tolls konkurs var 410 000 A- och 200 000 B-aktier i LME men enligt då gällande svensk lag kunde en utlänning endast inneha mindre än 20% av röstvärdet; ITT's kommande innehav skulle vara röstmässigt betydligt högre. Detta var ju olyckligt för LME och stod dessutom i strid med svensk lagstiftning.

För att lösa ITT's aktiefråga etablerades en syndikatöverenskommelse mellan ITT, Stockholms Enskilda Bank och Svenska Handelsbanken i vilken det bl a avtalades att ITT skulle få erhålla 1/3 av röstvärdet i LME och att syndikatet då skiftade ut A-aktier mot B-aktier för ITT i syfte att nå sådant röstvärde. En förutsättning till detta "skifte" var att Kungl Maj:t gav tillstånd att utlänningar skulle få äga upp till 35% av rösträtten. Detta blev godkänt och efterföljande skifte gav ITT ett innehav av aktier i LME om 154 600 A- och 455 400 B-aktier. Dock skulle det dröja fram till 1960 innan ITT's aktiepost var utlöst och återförd till svenska intressanter. LME blev då åter ett helsvenskt bolag.

Marcus Wallenberg beskriver nedan förhandlingen med ITT i ett anförande i samband med LMEs bolagsstämma 1977 (det var för övrigt samma år som han avsade sig styrelseordförandeskapet i Telefonaktiebolaget LM Ericsson).

"Slagsmålet med ITT gällde helt enkelt att Kreuger ställt 410 000 A-aktier, d v s majoriteten av aktierna, till förfogande för en utlänning. Detta var mot lagen. Vi fick lov att ha en ny lag, som kallades LexITT. Den var frukten av en långt gående förhandling, där ITT's ordförande Cononel Behn krävde att de svenska bankerna skulle stå bakom bolaget och att han skulle få ha sitt folk i bolagets styrelse. När de ville att jag skulle bli vice ordförande och ordförande i ett finansutskott ställde jag som ett villkor att LM Ericsson skulle få drivas såsom ett livskraftigt, oberoende, svenskt företag - a vigorous independent Swedish company. Det fick han lov att acceptera. Det var den passusen som vi levde med ända till 1960."

(Källa: 1977 års bolagsstämma: En milstolpe i LM Ericssons Historia, 1978)

Framgången med återföringen av de ITT's innehav av LME aktier till Sverige tillskrivs i hög grad Marcus Wallenberg, som var förhandlingspart fram till 1960, då affären "gick i lås". Det var främst genom sitt engagemang att avsluta Kreuger-kraschens verkningar som han kom att få ett starkt inflytande hos LME. Marcus Wallenberg var bara 34 år, när han 1933 blev vice ordförande i styrelsen för Telefonaktiebolaget LM Ericsson. Vidare blev han ordförande 1953, en post som han lämnade vid 78 års ålder 1977.

Vid sidan av Marcus Wallenbergs introduktion i LME förorsakade Kreuger-kraschen också en försiktigare inställning till hanteringen av bolagets ekonomiska medel. En intervjuperson anställd på mitten av 40-talet säger:

"Jag fick en känsla när jag kom hit att man hade ett utpräglat sinne för ekonomi. Man var försiktig och de äldre, som jag träffade då och då påminde, att det inte var länge sedan vi hade verkligt dåligt ställt ekonomiskt. Vi måste vara försiktiga med investeringar, och med allt vi gör speciellt på produktionssidan. Så när man fick ett rationaliseringsuppdrag var det svårt att få förståelse för investeringar i t ex mekaniseringshjälpmedel i produktionen. Man var väldigt snåla och jag tror att det var en kvarleva som fanns kvar sedan den här kristiden."

7.1.2.2 Skiftet från AKE till AXE

AKE var beteckningen på ett telefonstationssystem inom LME, vilket var uppbyggt kring mekaniska kodväljare och transistorteknik. Detta system togs fram i slutet på 1960-talet i en första version och utvecklades vidare med bl a integrerade kretsar. Emellertid var systemet inte helt konkurrenskraftigt rent systemuppbyggnadsmässigt.

ITT hade utvecklat ett system med namnet Metaconta, vilket var ett mer avancerat analogt system och som således började omedelbart konkurrera ut AKE-systemet från LM Ericsson. Bland annat valde Australien Post Office 1969 Metaconta. Nederlaget i Australien lade grunden till att LME måste ompröva AKE systemets fortsatta utveckling. Samma år dvs 1969, fick också X-divisionen inom Telefonaktiebolaget LM Ericsson en ny chef, som i efterhand uttrycker följande:

> "Jag tillträdde som chef på X-divisionen hösten 1969. Då stod vi inför en kris, eftersom vi inte hade något elektroniksystem att konkurrera med och då framförallt med ITT. Så vi hade svåra år 70-75, då vi hade dels mycket långa förseningar på det vi hade framarbetat och dels för att ITT konkurrerade framgångsrikt med oss. Under den tiden, visade det sig, att AKE inte var ett lyckat system för s k lokalstationstillämpningar, vilket gjorde att vi lade ner den systemapplikationen. Därmed kunde vi frigöra resurser för AKE-förmedlingsstationstillämpning samt för utveckling av AXE-systemet."

Skillnaden mellan AKE och AXE systemen är främst att AKE är ett rent analogt system med halvledarminnen och diskreta kretsar, som dock senare ersattes med integrerade kretsar. AXE är ett modulärt uppbyggt system, med till en början analoga steg, som senare utbyttes till digitalt. Den digitala uppbyggnaden skedde först genom att man satte in en digital gruppväljare och sedermera även ett digitalt abonnentsteg.

Skiftet från AKE till AXE systemen gick inte att genomföra "över en natt" utan man var fortfarande bunden av att fullgöra vissa kontrakt för AKE-systemet. I första hand gällde detta i Holland och i Danmark då det skulle visa sig att det var alldeles för dyrt att bryta dessa kontrakt. Däremot kunde man sätta helt stopp för AKE-lokalstationsvarianten, då man bara hade en inneliggande order (i Finland). Dåvarande chefen för X-divisionen lämnar denna beskrivning:

> "Lokalstationsvarianten av AKE-systemet det satte vi stopp för och där hade vi bara en order och det var i Finland och den förhandlade vi bort för vi skulle aldrig ha klarat den. Dessutom var det helt klart att det var redan då ett omodernt system, som inte var konkurrenskraftigt när det kom fram till årsskiftet 1972-73."

Beslutet att ta fram AXE var av en följd av samtal mellan Televerket och LM Ericsson. I dessa uttryckte man önskemål om att - i stället för att offra knappa resurser i två olika bolag - göra en gemensam satsning, då båda parterna var intresserade av att utveckla ett modernt konkurrenskraftigt telefonsystem. Förhandlingarna mellan Televerket och LME beskrivs så här:

"Generaldirektör Bertil Bjurel vid televerket och verkställande direktören vid LME, Björn Lundvall, kom fram till att man behövde ett gemensamt utvecklingsorgan. Flera alternativ prövades och man enade sig slutligen om att ett aktiebolag, ägt till lika delar av parterna, skulle vara den bästa lösningen. Den slutliga överenskommelse träffades den 24 april 1970.

Bolaget, som fick namnet ELLEMTEL Utvecklings AB, skall bedriva utveckling av elektroniska automatstationer och abonnentväxlar, telefonapparater för dessa, telex- och datacentraler samt digitala transmissionssystem. Samarbetet utsträcktes även till produktionsområdet. Televerkets verstäder tillförsäkrades genom avtalet en tillväxt jämsides med LME's i Sverige."

LM Ericsson 100 år, Band III, 1975 s 155-156.

Därmed var ELLEMTEL bildat, vilket var en av grunderna till att AXE kunde utvecklas. Från LM Ericsson's sida satsades mycket pengar på att få fram en kravspecifikation, vilket i hög grad involverade chefen för bolagets division.

De tekniska frågorna var i utvecklingsfasen dominerande. För dessa ansvarade bl a Björn Svedberg, som då var systemteknisk chef på X-divisionen och som senare kom att bli LME-koncernens verkställande direktör. Ytterligare frågor i samband med skiftet AKE/AXE gällde den produktionstekniska sidan. Man hade haft en stor expansion på produktionssidan under främst 1950-60 talet med tillverkning av elektromekaniska system s k KV-system eller koordinatväljarsystem som introducerades på 50-talet.

Orderingången på KV-system steg ända fram till mitten av 1970-talet då LME drabbades av två större händelser samtidigt. Dels oljekrisen som medförde åtstramning vad det gällde order från olika telefonförvaltningar världen över dels att Brasilien, där man skulle bygga ut det brasilianska telefonnätet med en första order från LME råkade in i en ekonomisk kris. Krisen medförde, att det blev nästan tvärstopp på utleveranser från LME , vilket påverkade både bolagets sysselsättning i produktionsledet i Sverige och även bolagets resultat.

Samtidigt med att telefonförvaltningarna fick ont om pengar, fick man inom LME en känsla av, att köparna drog sig för att bestämma sig för nya koordinatväljarsystem och istället avvaktade nya elektroniksystem. Därmed stod LME ganska drastiskt inför ett skifte mellan elektromekanik och elektronik.

"Vi fick en mycket starkare försäljningsnedgång på KV än vad vi hade räknat med och en motsvarande mycket starkare uppgång på elektroniken."

"När samtidigt alla stora kunder började vänta på den nya tidens apparater och samtidigt vissa länder fick det ekonomiskt besvärligt, så krävdes det helt plötsligen att tala med alla människor att vi var för många anställda. Jag minns så väl att vi var för många och jag minns så väl att det man höll på med i en massa år var att gå från ca 15 000 till ca 9 000 människor. Det var inte så lätt i Sverige, om man skulle göra det ordentligt. Jag kommer väl ihåg, när vi var ute i Olofström och fick på 'skallen' ordentligt. Både vi och allmänheten var ovana i Sverige vid att man skulle lägga ner någonting. Bolaget gick ju med god vinst, så det var ju inte av den orsaken, utan det var nödvändigt för framtiden."

Förändringarna i efterfrågan på KV-systemen inledde m a o en omställningsprocedur på främst produktionssidan. Under denna tid döptes också prognoserna till "Kvasten". Prognoserna fick namnet "Kvasten" därför att deras utseende ritat på ett papper kom att likna en kvast; ansvariga inom LME hade under hela perioden prognosmässigt underskattat nedgången i elektromekaniska system och att prognosernas revideringar bildade streck som efter en tid liknade en kvastborst.

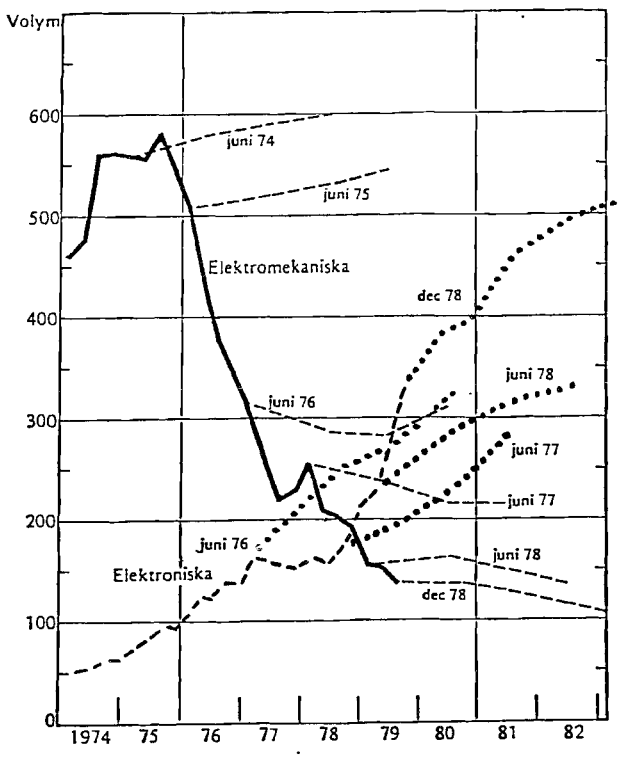


Fig.7.1.2.2: Prognoser för LM Ericssons produktion av elektromekaniska respektive elektroniska stationer och växlar. Källa: Wallander, J. Om prognoser budgetar och långtidsplaner, s 15.

Prognoserna lades av marknadsinstanserna inom bolaget och låg till grund för produktionsplaneringen och för inläggningsorder i fabrikerna.

7.1.2.3 Australienordern

I övergången från AKE till AXE var det viktigt att få omvärldens acceptans av det nya AXE-systemet. I detta hänseende blev Australienordern helt avgörande. Från den Australiska teleförvaltningen gick 1975 ut en anbudsspecifikation till elva potentiella anbudsgivare, däribland LME. I specifikationen sades det från början, att det skulle gälla ett väl beprövat system. Vikten av att få ordern från Australien var oerhört stor, då telefonleverantörsledet betraktade Australiens telefonförvaltning som världens mest kvalificerade.

Mot slutet av anbudstiden var bara ITT och LME kvar. Det hela avgjordes inte dem emellan förrän 1977 efter en noggrann prövning. Utfallet blev, att LME fick ordern. Dock var det dramatiskt i slutfasen.

> "Vi vann där efter mycket om och men och det var väldigt dramatiskt i slutfasen. Den första AXE-stationen gick i drift klockan fyra på morgonen den 1 mars 1977 i Södertälje. Det första samtalet kopplades då hem till mig och väckte mig, det var bra, då chefen för telefonförvaltningen vid Australien Post Office, Mr Curtis som han då hette, skulle landa på Arlanda vid tiotiden. Jag skulle då åka och möta honom. Mr Curtis hade redan sagt, att om inte AXE fungerade i Södertälje, ämnade han inte stiga i land här. Jag kunde meddela honom att det fungerade. Detta var en prestation, som var utomordentlig."

> "Man kan säga att Australienbeslutet var en kvittens på att AXE-systemet låg tekniskt rätt."

Att Australien-ordern även lade grunden till den senare framgången med Saudi-ordern, råder det inom LME samstämmighet om. Emellertid innebar inte Australien-ordern någon omedelbar leverans av AXE, utan ordern sträckte sig utöver en lång tidsperiod, innan det blev leveranser.

Således fanns det en bra leveranskapacitet av AXE under denna tid. Detta utnyttjades bland annat till att leverera AXE till Frankrike. Vid den tidpunkten hade LME sålt ut sin verksamhet i Frankrike och i uppgörelsen ingick att leverera ett antal linjer (AXE) till Frankrike.

Dessutom skulle LME enligt uppgörelsen lära fransmännen att själva tillverka AXE vilket skedde till en början. Sedemera övergick fransmännen till att utveckla och tillverka ett eget system.

7.1.2.4 Saudi-ordern

Som tidigare sagts fanns det inom LME en potentiell kapacitet för leverans av det nya AXE-systemet. När ordern från Saudiarabien kom den 13 december 1977 kunde därför nästan inget passat bättre. Ordern innehöll nämligen krav på större leveranser av AXE-systemet under det första året. Storleken av Saudi-ordern var angenäm men också oroande. Angenäm ur så och, att den var en ytterligare framgång för LME och AXE. Oroande för att den ställde stora krav på tidslimiterade större leveranser och installationer av AXE-systemet. En koalitionsmedlem involverad i Saudi-ordern lämnar denna beskrivning:

> "När Saudiprojektet blev av, den 13 december 1977, stod vi inom LM Ericsson på botten av en vågdal, vad det gällde vår egen moral, omgivningens syn på oss och våra möjligheter att lyckas på AXE-sidan jämfört med våra konkurrenter i omvärlden. Och Saudi-ordern var den klara vändningen. Dessutom var den svenska ekonomin nere i botten. Det var mycket pessimistiska uttalande kring Sverige och svensk industri vid den här tiden. Bankerna var pessimistiska. Allting var pessimistiskt. Då kom, som en blixt genom mörkret den här "jättestora" Saudiaffären."

Trots att leveranstiden var knapp lyckades LME väl med att hantera och genomföra den stora Saudi-ordern, som primärt berörde åren 1978-81. Lönsamhetsmässigt gav Saudi-ordern ett bra tillskott, då finanserna inte var de bästa; fördelaktigt var inte minst det förskott på affären som LME kunde lyfta.

> "Finanserna var ganska ansträngda just innan Saudiaffären, för då hade man just en nedgång i beställningsingången av konventionell utrustning. Detta berodde på en mängd faktorer. Bl a oljeprishöjningen gjorde att flera stater fick problem och deras efterfrågan på teletjänster minskade samt att de sköt på beställningarna på framtiden. Dessutom visste de potentiella kunderna också att den nya tekniken var 'på gång', så de hade mindre intresse att beställa gammal teknik. Detta gjorde att det blev ett gap på ett par år, främst 1975 och -76 som var väldigt dåliga år. 1976 årsbokslut, vilket var året för 100 års jubileet, präglades av ett väldigt dåligt bokslut." (1)

---

(1) En annan ledande aktör hävdar dock att den från 1975 - 1976 kraftiga reduktionen av "vinst före dispositioner och skatter" berodde enbart på kursförluster med anledning av valutakrisen.

7.1.2.5 Ledarskapsskiftet Björn Lundvall - Björn Svedberg

Vid bolagsstämman 1977 avgick Björn Lundvall, då 57 år, som verkställande direktör för LME. Som efterträdare utsågs Björn Svedberg, som då var teknisk direktör i bolaget. Lundvalls avgång var sedan något år planerad och enligt planen skulle han fortsätta att verka inom LME såsom styrelseordförande och ersätta Marcus Wallenberg på denna post. Allt gick planenligt och Lundvall blev styrelseordförande fram till sin död 14 september 1980.

Frågan om vem som skulle efterträda Lundvall blev inte så problemfri som man hade tänkt sig eftersom den ursprungliga, naturliga kandidaten Fred Sundkvist plötsligen insjuknat i cancer och vidare Lundvalls beslut att dra sig tillbaka var oåterkalleligt. Sundkvist var vid denna tidpunkt bolagets vice verkställande direktör och chef för telekommunikationsverksamheten. Syftet med att göra Sundkvist till VD trots hans höga ålder 57 år var sannolikt att man önskade få tid att "bygga på" erfarenheterna hos nästa generations kandidater. Nu blev det emellertid inte så, utan man fick i stället utnämna en kandidat direkt ur "nästa generation", nämligen Björn Svedberg, då 39 år gammal.

7.1.2.6 Bytet av den visuella identiteten

Inom LME hade man redan 1972 börjat diskutera ett eventuellt byte av koncernens visuella identitet. Som ett led i detta ärende äskade man sedan 1972 från sakinstansen en budget för att genomföra en analys om behovet av eventuellt byte.

Dock skulle det dröja ända till 1980, innan man ifrån den verkställande ledningen godkände sådan budget och projektet drogs igång.

Under hösten 1980 presenterades fyra förslag för sluten omröstning i en referensgrupp till projektet. Gruppen antog ett av förslagen. Helt ovetande om vad referensgruppen kommit fram till, gjorde VD Björn Svedberg en egen bedömning, vilken dock blev densamma som referensgruppen kommit fram till. Det var enbart färgen som det blev viss diskussion om, men här fattade Svedberg själv det avgörande beslutet.

Tidsramen för genomförandet blev mycket knapp. Den 1 januari 1982 skulle bytet av den visuella identiteten börja. Alla brevpapper, neonljusskylter m m skulle bytas ut över hela "LM Ericsson-världen". Därmed var begreppet "Ericsson" fött. Till saken hör att namnet Ericsson dvs utan LM, var redan inarbetat utomlands sedan en lång tid.

Bytet av den visuella symbolen motiverades av att LME gick in på marknaden för informationssystem.

> "Vi behöver på ett sätt som vi aldrig hade behövt tidigare skapa en företagsidentitet i en helt ny miljö. Den gamla logotypen med LM Ericsson i en gammal vacker stil, bedömdes inte som säljbar helt enkelt, utan Ericssongruppen behövde en ny visuellt mycket klarare identitet och enhetlig i utförande."

VD Björn Svedberg beskrev skiftet av den visuella identiteten:

> "Ett byte av en företagssymbol är kanske ingen större händelse inom ett företag, även om den gamla symbolen som i vårt fall använts inom företaget i över 40 år. Ericssonkoncernens nya symbol, bestående av namnet ERICSSON följt av ett stiliserat E, återfinns på omslagsbilden till årets verksamhetsberättelse. Dess införande innebär emellertid inte bara ett nytt sätt att framträda. Den är symbolisk för den organisations- och strukturförvandling som ägt rum inom Ericssonkoncernen i Sverige och som på längre sikt kommer att påverka utvecklingen inom hela koncernen."
>
> (Källa: Ericsson verksamhetsberättelse 1981, s. 5)

7.1.3 Prioritering av händelserna

Observeras skall att prioriteringen av ovan beskrivna kritiska /nyckelhändelser i viss mån varierat beroende på respondent.

> "Det är klart att vissa händelser ser lite större ut, när vi ser dem på nära håll".

7.1.4 Sammanfattning av nyckel- och kritiska händelser inom Telefonaktiebolaget LM Ericsson 1977-82

Datum		
1 Mars	1977	Första AXE-stationen i drift i Södertälje, garantin för "Australienordern"
1 Juni	1977	Skifte av styrelseordförande; (bolagsstämma) Marcus Wallenberg-Björn Lundvall
1 Juni "		Skifte av verkställande direktör; (bolagsstämma) Björn Lundvall-Björn Svedberg
14 November	"	Fred Sundkvist avlider
13 December	"	"Saudiordern"
10 Mars	1980	Bildande av ett nytt bolag i USA under namnet Anaconda-Ericsson Inc., genom ett joint venture med Atlantic Richfield Company (ARCO) (1).
14 September	1980	LME styrelseordförande Björn Lundvall omkommer
23 December	"	Avtal om förvärv av Datasaab AB
31 December	"	Förvärv av Saab Scania's andel (50%) i Datasaab AB
31 Mars	1981	Förvärv av Statens andel (40,5%) i Datasaab AB
1 Januari	1982	Ny visuell symbol för LME - "Ericsson"
1 Januari	"	Ericsson Information Systems AB (EIS) bildas som ett nytt dotterbolag i Ericssonkoncernen

7.1.5 Nyckeltal och förändring över tiden

För att försöka ge en överblick av den volymmässiga förändring som LME undergått under åren, har vi valt att nedan lämna vissa nyckeltal områdesmässigt. De områden vi redovisar är:

- Utvecklingen av antalet anställda.
- Utveckling av faktureringen på olika markander 1956-1982
- Utveckling av koncernens vinst 1956 - 1982
- Utveckling av faktureringen per produktområde 1975-1982

---

(1) Då endast en ledande aktör bedömt också denna omständlighet som en kritisk händelse/nyckelhändelse omnämns den endast här.

7.1.5.1 Utvecklingen av antalet anställda

År	Koncernen	varav i moderbolaget:	Källa:
1901	1 216 (1)	1 051 (2)	AB LM Ericsson & Co styrelseberättelse för 1901
15	-	1 564 (2)	AB LM Ericsson & Co styrelse och revisionsberättelse för 1915
20	-	1 664 (2)	AB LM Ericsson & Co styrelse och revisionsberättelse för 1920
25	2 288 (3)	2 041 (2)	AB LM Ericsson & Co styrelse och revisionsberättelse för 1925
30	5 353	3 713	LM Ericsson 100 år, Band I 1976, s 319
40	-	4 295	LM Ericsson 100 år, Band II 1976, s 151
47	10 637 (4)	5 871 (4)	Telefonaktiebolaget LM Ericsson - en återblick på verksamheten 1946
50	18 600	7 998	LM Ericsson 100 år, Band II 1976, s 204
55	23 000	9 700	LM Ericsson 100 år, Band II 1976, s 204
60	32 300	11 000	LM Ericsson 100 år, Band II 1976, s 204
65	43 800	15 025	LM Ericsson 100 år, Band II 1976, s 204
70	61 900	22 426	LM Ericsson 100 år, Band II 1976, s 204
75	85 140	24 930	LM Ericsson 100 år, Band II 1976, s 204
80	65 900 (5)	20 040	Telefonaktiebolaget LM Ericsson Verksamhetsberättelse 1980
81	69 900 (6)	19 740	Telefonaktiebolaget LM Ericsson Verksamhetsberättelse 1981
82	66 300	18 580	Telefonaktiebolaget LM Ericsson Verksamhetsberättelse 1982

(1) Inkl filialfabriken i S:t Petersburg med 165 anställda

(2) Stockholmsfabriken anställda arbetare

(3) Inkl Kabelverket med 247 anställda

(4) Avser mars månads slut år 1947

(5) ca 3 500 anställda är att hänföra till Anaconda-Ericsson Inc.

(6) Inkl Datasaab AB med ca 3 400 anställda

7.1.5.2 Utveckling av faktureringen på olika marknader 1956-1982

År	Fakturering i tkr	varav i % Sverige	Övriga Europa	USA Kanada	Latin Amerika	Afrika Asien Australien	Källa
1956	705.076	46,4	21,8	12,8	15,7	3,3	LME verksamhets-berättelse 1956
1960	1.017.664	36,2	29,6	17	11,2	6	"- 1960
1965	1.990.984	37,5	34,4	9,1	11,5	7,5	"- 1965
1970	3.159.525	24,8	40,9	2	21,6	10,7	"- 1970
1975	7.239.650	14,5	43	1,5	26,8	14,2	"- 1975
1980	12.173.800	21	33	6	19(1)	21	"- 1980,1981
1981	16.193.800	20	30	12	19(1)	19	"- 1981
1982	19.566.700	19,4	29,4	10,8	16	24,4	"- 1982(2)

(1) Faktureringsbeloppen inkluderar intäkter från telefondrift

(2) Uppskattad fördelning på geografiska områden.

7.1.5.3 Utveckling av koncernens vinst 1956 - 1982

År	vinst i t kr		Källa
1956	59.864	(1)	LME verksamhets-berättelse 1956
1960	105.061	(1)	"- 1960
1965	314.484	(1)	"- 1965
1970	498.888	(2)	"- 1970
1975	731.381	(2)	"- 1975
1980	935.000	(2)	"- 1980
1981	1.170.100	(2)	"- 1981
1982	1.015.400	(2)	"- 1982

Ovanstående tabeller gör gällande att ökningen av faktureringen under tiden 1970 - 1981 var cirka 412%, motsvarande siffra för vinst före bokslutsdispositioner och skatter var cirka 133%. Således markant lägre vinstutveckling vilket kan bero på höga avsättningar till produktutveckling.

(1) Vinst före avsättningar och skatter
(2) Vinst före bokslutsdispositioner och skatter

7.1.5.4 Utveckling av faktureringen per produktområde 1975-1982

Område	År 1975	1978	1979	1980	1981
Publika telefonstationer	49,4%	49%	45%	38%	31%
Abonnentväxlar telefonapparater snabbtelefonsystem	17,1%	13%	13%	12%	11%
Transmissionsutr för teletrafik, Radio-kommunikationssystem	6,3%	7%	8%	7%	8%
Militär elektronikmateriel	3,1%	4%	6%	7%	6%
Kabel, tråd och nätmateriel	12,7%	13%	14%	19%	22%
Trafiksignalsystem, komponenter och andra koncernprodukter	8,9%	11%	11%	10%	9%
Övrigt	2,5%	3%	3%	7%	5%
Datautrustningar					8%

(Källa: Årsredovisningar LME, 1975-1981)

Från och med år 1982 redovisades faktureringen enligt föregående affärsområdesindelning och fördelningen blev då:

Affärsområde	År 1982
Publik telekommunikation	35,3%
Informationssystem	22,7%
Kabel	18,0%
Försvarsprodukter	7,9%
Radiokommunikation	5,1%
Nätbyggnad	7,5%
Komponenter	2,4%
Övrig verksamhet	1,0%

(Källa: Årsredovisningar LME, 1983)

7.2 VILLKOR SOM ÄGARNA STÄLLDE PÅ LME

Ägarstrukturen inom LME har alltsedan Kreuger-kraschen 1932 dominerats av två sfärer dels Wallenberg med S-E Banken - sfären, dels Svenska Handelsbanken - sfären. Dock var ITT en betydande LME aktieägare under tiden 1932-1960 men blev utlöst på sätt beskrivits under 7.1.2.1.

De båda ovannämnda sfärerna har 1985 inbördes ungefär lika stort röstetal om vardera ca 35%. Detta hävdas inte vara en slump, utan är historiskt betingat:

> "Det är nämligen så att för flera decennier sedan, gjorde gamle häradshövdingen Marcus Wallenberg och SHB:s VD Ernfrid Browaldh upp om att Wallenberg-sidan och Svenska Handelsbanken skulle dela på makten i LM Ericsson. Denna uppgörelse finns i ett dokument som aldrig offentliggjorts."
>
> (Källa: Kontakten; S I Sundqvist nr 5, 1985, s. 22)

Samme författare avfärdar också myten att LME skulle vara ett "Wallenberg-företag"

> "Många har uppfattningen att Ericsson är ett 'Wallenberg-företag' Detta grundar sig säkert på att Marcus Wallenberg varit en sådan dominerande gestalt i Ericssons historia."
>
> (Källa: Kontakten; S I Sundqvist nr 5, 1985, s. 22)

De villkor som ägarna i LME har uppställt sedan 1930-talet kan kort beskrivas vara dessa. Efter Kreuger-kraschen skulle LME's ledning i första hand konsolidera bolaget genom att bringa reda i det drastiskt förändrade ägandeförhållande som kraschen gett upphov till (se vidare 7.1.2.1 "Kreuger-kraschen 1932"). Därutöver skulle den lösa de med bolagets likviditetskris förknippade problemen, också de orsakade av Kreuger-kraschen; inledningsvis var likviditetsbristen så akut att risk förelåg för bolaget att behöva inställa sina betalningar (1). Vid sidan av att sålunda få till stånd den organisatoriska och ekonomiska rekonstruktion som Kreuger-kraschen framtvingade, skulle LME teknologiskt och försäljningsmässigt befästa och expandera sin ställning på de pontitiella telefonimarknaderna. Dessutom skulle bolaget lämna en varaktig utdelning till sina aktieägare (sådan utdelning lämnas först sedan 1941).

---

(1) Se vidare; Jan Wallander, 1977 års bolagsstämma, En milstolpe i LM Ericssons Historia (1978).

Under perioden 1960-1980 var utan tvekan Dr Marcus Wallenberg den mest dominerande aktören inom LME och detta genom ett aktivt utövande av ägarinflytande. Han var engagerad i LME sedan Kreugerkraschen 1932, blev vice ordförande där 1933 och var styrelseordförande från 1953 till 1977. Han verkade som hedersordförande de fem sista åren (1977-1982). Marcus Wallenberg hann således med att vara i en ledande ställning inom LME i ett halvt sekel och påverkade utifrån den ställningen starkt LMEs verksamhet.

Vid sidan av styrelseordföranden är det av tradition verkställande direktören, som har ett dominerande inflytande på LME's verksamhet och som därmed har möjlighet att infria av ägarna uppställda villkor om verksamheten. Nedan framgår hur strukturen på exekutiv nivå har tett sig under perioden.

Period:	1970-1977	1977-1980	1980-1982
Hedersordförande:	-	Marcus Wallenberg	Marcus Wallenberg (avled 13/9 1982)
Styrelseordförande:	Marcus Wallenberg (sedan 1953)	Björn Lundvall (avled 14/9 1980)	Hans Werthén (fr o m 3/6 1981)
Verkställande direktör:	Björn Lundvall (sedan 1964)	Björn Svedberg	Björn Svedberg

Tabell 7.2: Styrelseordförande och verkställande direktör i LME 1970 -1982

Av tabellen framgår att under tiden 1970-1980 tre personer haft det dominerande inflytandet på LME's verksamhet, nämligen

7.2.1 Dr Marcus Wallenberg

Som tidigare sagts introducerades Marcus Wallenberg i samband med Kreugerkraschen i LME. Det var i och med rekonstruktionsarbetet som Marcus Wallenberg där fick stor kunskapsmässig bas. Men det var sannolikt på grund av ägarintressena, som han knöts till LME. Kombinationen av kunskap och ägarintresse lade grunden till att Dr Marcus Wallenberg senare fick stor makt och respekt inom LME.

Släkten Wallenberg har, förutom genom sitt ägarengagemang bl a via SEB spelat en betydelsefull roll i LME's historia. Detta alltsedan Knut Agathon Wallenberg 1901 blev styrelseordförande i Svensk-Dansk-Ryska Telefon AB(1), ett bolag som hade LME som leverantör av telefonmateriel. Dr Marcus Wallenbergs fader Marcus L Wallenberg bl a ordförande i styrelsen för Mexikanska Telefon AB Ericsson 1925-1938.

Att Marcus Wallenberg betytt mycket för LME belyses av följande citat hämtade från våra intervjuer:

> "Marcus Wallenberg har betytt kolossalt mycket. Jag kom under min tid som chef för X-divisionen att tillhöra den då verkställande ledningen med Björn Lundvall som VD. I avgörande affärer kom jag i kontakt med Marcus Wallenberg. Han var en oerhört klok människa och oerhört receptiv och hade ett kolossalt kontaktnät utåt."

> "Marcus Wallenbergs betydelse var oerhörd. Han var en väldigt duktig person. Han hade en fruktansvärd erfarenhet från internationella affärer. Han hade ett enastående kontaktnät. Bara hans bakgrundskunskaper och erfarenheter gjorde att han i och för sig hade väldig tyngd. Sedan var han en dominerande personlighet som hade varit med länge. Han hade varit med sedan början på 30-talet, så han kände LM Ericsson 'utan-och innantill'. Marcus Wallenbergs ställning var naturligtvis förenad å ena sidan med hans personliga egenskaper, å andra sidan med ägandeförhållanderna."

Genom sin kunskap och sitt intresse för LME's verksamhet kom Marcus Wallenberg att utöva ett "tryck" på de närmaste organisationsskikten inom bolaget.

> "Marcus Wallenberg ville, att man skulle komma och presentera saker för honom. Det var en del av Marcus Wallenbergs sätt att utöva sitt ledarskap. Han ville 'hålla en tumme på' sina direktörer runt om i organisationen. Framtvinga att de kom och redovisade sina saker. Det var hans sätt att leda dem helt enkelt, att visa att han tog det intresset och krävde den typen av aktiviteter".

Marcus Wallenberg visade även stort intresse då det gällde bolagets chefstillsättningar; främst vid tillsättningen av högre chefer, t ex dotterbolagschefer, var Marcus Wallenberg aktivt med och diskuterade utnämningar och anställningsförfaranden.

Det sätt att leda som Marcus Wallenberg utövade, hade inflytande såväl på LME's ledarstil som på bolagets inriktning. Björn Lundvall var en person, som utifrån intervjuerna ansågs vara "upplärd" av Marcus Wallenberg.

---

(1) Källa: LME 100 år I, sid 173-179

> "Jag hade intrycket, att Björn Lundvall var fostrad av Marcus Wallenberg. Det är kanske svårt att verka på ett annat sätt om du har en styrelseordförande av den tyngden, men jag har en känsla av att det måste varit Björn Lundvalls eget önskemål eller sätt att vara. För om man tittar på andra bolag där styrelseordförande har haft samma namn, så har verkställande direktören sett lite olika ut."

Inom LME förekommer än i dag symboliska historier om "doktorn", som hade en viss vana att plötsligt "dyka ned" i organisationen.

7.2.2 Björn Lundvall

Björn Lundvall började 23 år gammal hos LME 1943, direkt efter examen vid KTH. Därmed utgjorde han bakgrundsmässigt inget undantag från dem, som kom att bilda ledningen i LME under åren 1970-1982. Karriärmässigt är bilden av Björn Lundvall följande:

År	Enhet	Nivå
1943-1956	Transmissionsavdelningen	
1957-1960	"	Försäljningschef
1961-1963	"	Direktör och divisionschef
1963	"	Vice verkställande direktör
1964-1977	LME	Verkställande direktör
1977-1980 (14/9)	LME	Styrelseordförande
1980 (16/4)-1980 (14/9)	Saab Scania	"

Det var 1964 som Björn Lundvall fick betydande inflytande i LME, genom att utnämnas till dess verkställande direktör. Han efterträdde Sven Ture Åberg, som var verkställande direktör sedan 1953. (Se bilaga 10).

Det antyds i Christer Danielssons avhandling att det vid tillsättandet av verkställande direktör efter Sven Ture Åberg funnits två kandidater, nämligen Björn Lundvall och Hans Werthén:

> ... "som återfinns i fallstudien passeras vice verkställande direktören Hans Werthén i karriären av Lundvall och övergår därefter till Elektroluxkoncernen som chef."
>
> (Källa: Danielsson, Ch., 1974, s. 154)

Hans Werthén blev senare verkställande direktör i Elektroluxkoncernen 1967 (f ö samma år som Marcus Wallenberg valdes in i Electrolux styrelse som dess vice ordförande).

Vad som framkom under intervjuerna var, att Björn Lundvall ansågs vara upplärd av Marcus Wallenberg. Av detta följde också, att när Lundvall blev styrelseordförande i såväl LME som Saab Scania enligt ovan, så efterträdde han Marcus Wallenberg i båda fallen. I Saab Scania hade Lundvall varit styrelseledamot sedan 1978.

Om hur Björn Lundvall var som person, vittnar följande intervjucitat:

> "Jag tror Björn Lundvall representerade den största arbetskapacitet hos någon människa, som jag har träffat. Han hade en helt fantastisk förmåga att arbeta. Han orkade hur mycket som helst. Han hade en absorbtionsförmåga, som gjorde att han kunde tillgodogöra sig hur mycket verbal och skriftlig information som helst. Han var väldigt snabb i sina konklusioner. Men Björn Lundvall saknade i viss mån en vision. Han såg med sitt goda omdöme och djupa insikt vad han borde göra och gjorde det i ett slags närdistans, men han hade egentligen ingen vision om hur LME skulle utvecklas."

> "Björn Lundvall var en väldig kraftnatur både fysiskt och psykiskt och han hade väldigt bestämda åsikter. Jag hade en mycket bra kontakt med Björn Lundvall. Vi arbetade väldigt bra ihop. Hans begränsningar var ju, att han inte var den stora visionären. Han var förvaltaren av ett arv."

> "Björn Lundvall var ju en otrolig människa att fånga in LME i alla dess detaljer och var dessutom tekniker. Så han visste, vad det var frågan om. Han höll ihop det här bolaget trots jobbiga tider, utan att göra många särskilt stora ändringar. Han var född i det här bolaget."

> "Björn Lundvall kunde göra en 'galen'. Vi hade ofta möten här på lördagar och söndagar. När man själv tyckte det var helt självklart efter en á två timmars diskussion, så kunde han dra ut den över en hel dag. Han tog aldrig ställning förrän han hade hört alla synpunkter. När mötet började, visste man inte alls vad för uppfattning han hade. Han skrev allt mycket noga."

> "Han hade en god analysförmåga. Han var också överlägsen alla andra, som jobbade i det här bolaget vid den tiden. Verkställande direktören var så totalt överlägsen alla de personer som rapporterade till honom. Han var bättre än finansdirektören, bättre marknadsförare än marknadsdirektören och bättre produktionsman än produktionsdirektören. Dessa upplevde det så också. De jobbade i skuggan av hans otroliga kapacitet och snabbhet. T ex om någon skrev till marknadsdirektören med kopia till Björn, blev författaren uppringd av Björn Lundvall långt innan marknadsdirektören hade svarat på originalet, och så här var det hela tiden."

Följande ord kan summera ovanstående omdömen om Björn Lundvall.

- Hög arbetskapacitet
- Intresse för detaljer
- Analytisk läggning
- Nogrannhet
- Överlägsenhet
- Stabil person
- Inte direkt visionär
- Få snabba beslut

Inom LME, berättas historier om vissa ledande personer och deras personlighet. En historia, som handlar om Björn Lundvall, belyser en del av hans ledarstil.

Historien lyder:

> - Jag kommer ihåg en gång när han hade varit i Mexico och åkt runt, stannat till och råkat titta ner i en kabelgrav. Där stod en Ericsson-människa. Då frågade Björn Lundvall artigt: -"Hur är det här då? Fungerar det?" Varpå den här killen i kabelgraven säger: - "Det här är inte bra! Vi har ju inte fått de här 'muffarna'!" Björn Lundvall antecknade detta direkt på ett litet visitkort, som han hade i bröstfickan. När han senare kom tillbaka från sina resor, tog han fram visitkortet. Ringde sedan upp chefen på nätavdelningen, som det då hette, och sade; -"Du jag har varit i Mexico. Det fattas några kabelmuffar." Med detta gick larmklockan. Då gällde det "djävlaranamma", att inom loppet av fem minuter plocka fram uppgifter, varför de inte fanns där och var kabelmuffarna var på väg någonstans. Allt detta för att man skulle kunna avrapportera till Björn Lundvall. -"Jodå kabelmuffarna gick med båt då och då, blev försenade på grund av det och det och nu är de där och där."

Kärnan kring Björn Lundvall bestod enligt en intervjupersons bedömmning av två personer:

> "Hans 'parhästar' var utan tvekan Fred Sundkvist och Arne Molin. Det var de tre som utgjorde kärnan. De andra som ingick i den verkställande ledningen han skapade hade nog betydligt mindre inflytande, som jag minns det."

Vad som sedan skedde vid ledarskiftet mellan Björn Lundvall och Björn Svedberg står delvis beskrivet under rubriken "Ledarskapsskiftet Björn Lundvall - Björn Svedberg" 7.1.2.5.

Björn Lundvalls hastiga bortgång 1980 skapade ett vakuum inom LME. Bolaget tappade möjligheten till kontinuitet.

> "Det blev en helt annan anda i ledningen i och med att Björn Lundvall gick bort. Det berodde på att man tappade historia och perspektiv. Det fanns ingen knytning bakåt längre. Man fick ett intryck att LM Ericsson startade mellan åren 1980 och 1982, men det är sår som tiden läker."

7.2.3 Björn Svedberg

Björn Svedberg blev verkställande direktör i LME i samband med 1977 års bolagsstämma. Vid samma tillfälle avgick Marcus Wallenberg som styrelseordförande i LME och "överlämnade" posten till Björn Lundvall. Till skillnad mot Marcus Wallenberg hade Björn Lundvall som styrelseordförande sitt rum i "LME-huset". Detta faktum kan medvetet eller omedvetet ha påverkat Björn Svedberg att hävda sig som ledare och beslutsfattare. En person i den dåvarande verkställande direktören Björn Lundvalls närhet, belyser den eventuella problematiken så här:

> "Björn Lundvall berättade för mig, vad som skulle hända. Han skulle avgå, bli styrelseordförande och Björn Svedberg skulle bli VD. Han sa så här till mig: -"Här måste till en klar gränsdragning. Jag skall bli styrelseordförande och jag vet banne mig inte vad 'arbetande styrelseordförande' betyder. Någonting sådant finns inte inskrivet i den svenska aktiebolagslagen, upplyste han mig. Och det första han gjorde var att bli en arbetande styrelseordförande som lade sig i alla frågor han kom åt. Det var hans stil."

Emellertid var och är Björn Svedbergs ledarstil i flera avseenden skild från Björn Lundvalls. Björn Svedberg använder sig inte i samma utsträckning av formella möten som Björn Lundvall gjorde. Han "går mer ut" och träffar ofta personer en och en. Därmed är det svårt att kartlägga hur beslutsprocessen går till, vilka personer som egentligen deltar och exakt när beslut träffas. Dock anses det inte råda någon som helst tvekan om när ett beslut är träffat.

Under de närmast följande åren efter Björn Svedbergs utnämning till VD "föryngrades" ledningen. Dock skulle detta inte ha någon större betydelse för gruppen som helhet.

> "Det blev då en delvis ny ledningsgrupp. Den fungerade inte heller. Björn Svedberg tenderade att ta varje fråga med den individ det berörde. Han inbjöd inte oss alla så att säga till en fullständig diskussion. Väldigt många frågor tog Björn Svedberg bara med en viss person i ledningsgruppen."

Flera av de "gamla" inom LME's ledning var vana, under den förre verkställande direktören, att inte ha för självständiga åsikter eller idéer. Många av verkställande ledningens medlemmar var rädda för att tala i klartext. Med andra ord innebar det för Björn Svedberg svårigheter initiellt att uppnå ett kollegialt ansvar kring besluten.

> "Ansvar för om det gick bra eller dåligt hamnade alltid till slut hos verkställande direktören. Det var aldrig så att den verkställande ledningen hade beslutat si eller så, utan man beslutade endast på sina egna områden."

Beträffande eventuella likheter med sina företrädare är Björn Svedberg, liksom Björn Lundvall var, en mycket kompetent tekniker. Detta är en faktor som värdesätts högt inom LME och som där får överbrygga brist på praktisk erfarenhet från affärssidan inom bolaget.

> "Vi står och faller med att våra produkter är bättre än våra konkurrenters. De andra fördelarna är måttliga t ex politisk tyngd eller finansiering."

7.3 OMVÄRLDSBEROENDE

För Telefonaktiebolaget LM Ericsson med dotterbolag har den publika telekommunikation-delen inom LME varit helt avgörande för företagets existens och har sedan företagets start varit den helt dominerande (45% andel fram till 1980 av den totala koncernfaktureringen). Därför lägger vi här, i beskrivningen av externt beroende, tonvikt vid den publika verksamheten. I den publika delen ingår bl a produktområdena telefon-, data-, och telexstationer, vissa transmissionsutrustningar samt vissa manuella telefonsystem - däremot inte abonnentväxlar, telefonapparater och snabbtelefoner; andelen för dessa sistnämnda var ca 14% under 1970-talet.

Att en del av LME verksamheten benämns "publik del" är marknadsbetingat med hänsyn till kundfunktion och kundkategori. Kundfunktionen och kundkategorin är offentliga (eng. public) telefonförvaltningar världen över vilka nästan uteslutande har monopol på det publika telefonnätet. Ansvaret för den publika verksamheten ligger sedan länge på X-divisionen inom moderbolaget.

Att driva marknadsföring mot den publika marknaden är speciell såtillvida att det nästan uteslutande gäller både tidsmässigt och ekonomiskt stora affärer. Tidsfaktorn kan vara upp till flera år mellan förkontakterna för anbud till de första leveranserna. Inköpet för kunden är vanligen så omfattande ekonomiskt att det involverar landets regeringsnivå, kommunikationsdepartement eller telefonförvaltning.

Vissa affärer kan också medföra sysselsättningspolitiska hänsynstagande, vilket leder till förhandlingar om eventuell tillverkning i det aktuella kundlandet. Eftersom de politiska hänsynstagandena kan i vissa fall vara avgörande har LME inrättat en speciell koncernstab-Df (1), vilken har bl a till uppgift att upprätthålla kontakter med regeringar, departement och myndigheter för att underlätta den publika verksamhetens marknadsföringssträvande.

Beroende på marknad och tidpunkt var konkurrensen olika för LME. De generellt största konkurrenterna på den publika telekommunikationssidan dvs för AXE-systemet var Siemens och ITT. Bland de övriga konkurrenterna fanns American Telephone & Telegraph Co (AT&T) när monopolet med Bellbolaget bröts upp i USA, NEC (Nippon Electric Co) i Japan, Northern Telecom i Kanada och det franska bolaget Alcatel-Thompson. Med Australienordern och Saudiordern blev AXE-systemet ett känt begrepp på alla telefonstationsmarknader världen över. Detta medförde att marknadsföringen inte blev alltför besvärlig, samtidigt som konkurrenterna låg efter i tekniskt hänseende. Detta LME's försprång har varat en bit in på 1980-talet, då främst Siemens blev den största konkurrenten.

7.4 KÄRNGRUPPENS ERFARENHETER

Kärngruppen inom LME 1980 överenstämde i stort med bolagets formella direktion, men var något mindre. De ledande aktörerna i LME hade 1980 en genomsnittlig tjänstgöringstid av 22 år (aritmiskt medelvärde). Deras anställningstidpunkt framgår av tabellen nedan:

Anställd på LME

År	1941 - 50	1951 - 60	1961 - 70	1971 - 80
	3 pers	2 pers	4 pers	1 pers

(1) Beträffande koncernstab Df, se fotnot under" 7.8.2 Administrativa metoder"

Beträffande deras utbildningsbakgrund dominerar civilingenjörsexamen, 7 personer har en sådan examen.

Arbetslivserfarenheten vid sidan av LME har med ett undantag varit nära nog obefintlig, då större delen av aktörerna började på LME direkt eller några få år efter sin utbildning. Helt övervägande fick de ledande aktörerna således sin erfarenhet vid LME genom att arbeta med den publika verksamheten dvs med produktion, utveckling och försäljning av telefonstationer.

Bakgrundskaraktäristiken av de ledande personerna inom LME följer ganska väl beskrivningen av "typiska LM-are" (se 7.8.1). Dessa är till övervägande del civilingenjörer med lång LME anställning bakom sig. De börjar på LME efter och ibland före sin examen på Tekniska Högskolan. Nästan samtliga befordrats och utvecklas på grund av sin specialistområdeskompetens.

Beträffande det praktiska managementkunnandet har ledningspersonerna en relativt begränsad erfarenhet i bemärkelsen företagsledare. Detta orsakat av att LME's organisation inte har varit strukturerad, så att chefskapet inneburit ett helhetsansvar för produkter och affärer. Även om en affär har "tagits" av en viss division, så hanteras den inte enbart av denna division utan "delas" med andra enheter eller divisioner. På så sätt blir det svårt att utkräva strikta ansvar. Ovanstående upplevdes också av en del av kärngruppen. En säger:

> "LME var inget bra 'drivhus' för företagsledare, eftersom man ganska högt upp i organisationen har haft ett ganska begränsat ansvarsområde. På den tiden arbetade vi i princip med moderbolaget som var den dominerande verksamheten. Man hade då en divisionsorganisation där divisionscheferna, även upp på nivå som chef för X-divisionen, inte hade något som helst ansvar för 'cash', vi hade inte ansvar för finansiering, vi hade inget ansvar för produktion osv. Detta gjorde att det var inget 'drivhus' för företagsledare".

Slående är också, att ledningens praktiska erfarenheter till nästan uteslutande del är inhämtad från den "publika" verksamheten inom LME. Med ett par undantag är det inte heller någon av de intervjuade ledningspersonerna som har varit anställd på något av LME's dotterbolag.

7.4.1 Fusionserfarenhet

Kärngruppen i LM Ericsson saknade före 1980 praktiskt taget helt fusionserfarenhet. De fusioner i Sverige som LME medverkat i har varit främst SAT-fusionen 1918 och Gyllingfusionen 1967. Om dessa kan sägas, att SAT-fusionen låg tidsmässigt så långt tillbaka, att den inte längre lämnar någon relevant erfarenhet. Gylling-fusionen innebar att LME övertog AB Gylling & Co's televerksamhet för att överföra denna till ett LME dotterbolag, nämligen LM Ericsson Telemateriel AB (LMS). Således gällde fusionen ett dotterbolag och inte primärt Telefonaktiebolaget LM Ericsson och dess kärngrupp. Ökningen av antalet anställda blev genom fusionen för LMS ca 300, varav ca hälften tjänstemän. Sett ur LME koncernperspektiv var fusionen av obetydlig storlek.

7.5 AFFÄRSIDE

LME har fram till 1982 inte haft någon nedtecknad affärsidé, men den kunde likväl sammanfattas under uttrycket:

"Att verka inom telekommunikationsområdet".

En angiven anledning till att man inom LME inte varit nödsakad att skriva ner någon bolagets affärsidé var bolagets tradition. LME hade haft samma affärsidé i mer än 100 år, alla inom LME visste den och den fördes vidare muntligt till alla nyanställda.

> "Det behövdes inga skrivna regler, det behövdes inte skrivas någon affärsidé på LM Ericsson. Alla visste, alla hade lärt sig det, det behöver man inte skriva på något krystat sätt".

I och med uppdelningen i affärsområden och i samband med tilltänkt diversifiering till produkter inom området "Buisiness information", krävdes dock mer formell genomgång av LME's affärsidé såväl för koncernen i stort som för varje enskilt affärsområde.

7.6 STRATEGI

Ett typiskt drag i LMEs internationaliseringsstrategi var bolagets sätt att etablera sin försäljningsorganisation utomlands. Det normala var att LME närmade sig marknaden/landet genom att knyta an till en agent, steget därefter var att etablera ett tekniskt kontor i egen regi eller tillsammans med "agenten". Detta var ett sätt för LME att på nära håll bevaka marknaden och etablera initiella förbindelser med landets telefonförvaltning.

De lokala förbindelserna utgjorde också en "brygga" mellan de potentiella kunderna och den centrala försäljningsorganisationen på huvudkontoret i Sverige vid frågor kring upphandling.

På 1960- och i början av 1970-talet, kom frågor om lokal tillverkning att spela större roll för förhandlingsresultatet i upphandlingarna. Detta innebar för LME att strategiskt inrikta sig på utländska fabriksetableringar och på telefonverksamhet som var helt dominerande vid den tiden. Dessa fabriksetableringar skedde till en del som "Joint Ventures" och då i vissa fall med den lokala telefonförvaltningen som partner (t ex Spanien). Övriga fall av utländsk fabriksetablering skedde i LME's regi. Lokal fabriksetablering ansågs vara en del av LME marknadsföringsstrategi. En intervjuperson beskriver 1960- och början av 1970 -talet så:

> "Överhuvudtaget så var det ett skede då det var att etablera lokal tillverkning. Det var ett kraftigt marknadsföringsvapen från vår sida att på det sättet försäkra sig om en avsevärd marknadsandel i ett land på längre sikt."

Under senare delen av 1970-talet påbörjades diskussioner inom kärngruppen, vilka utmynnade i en gemensam uppfattning att utvidga LME's affärsidé och strategi. Utvidgningen bestod i att LME skulle följa utvecklingen inom informationsteknologi-området och även göra satsningar där. Detta beskrivs närmare i kapitel 9.

7.7 ORGANISATIONSPLAN

Under 1980 benämndes moderbolaget inom LME, Telefonaktiebolaget LM Ericsson. Det var uppdelat i 5 marknadsinriktade divisioner; dessa var:

- MI-divisionen i Mölndal, som huvudsakligen inriktade sig på att vara leverantör på elektroniska system för försvarsändamål.
- G-divisionen i Bollmora utanför Stockholm som svarade för marknaden av abonnentutrustningar, telefonväxlar och telefoner.
- X-divisionen, den i särklass största som svarade för marknaden för publik telekommunikation med produkter bl a som telefonstationer.
- T-divisionen, som var marknadsansvarig för transmissionsutrustning.
- S-divisionen, en ny division och tillika, den minsta i moderbolaget med verksamhet inom kontorautomation med produkter bl a som teletexutrustningar och modem.

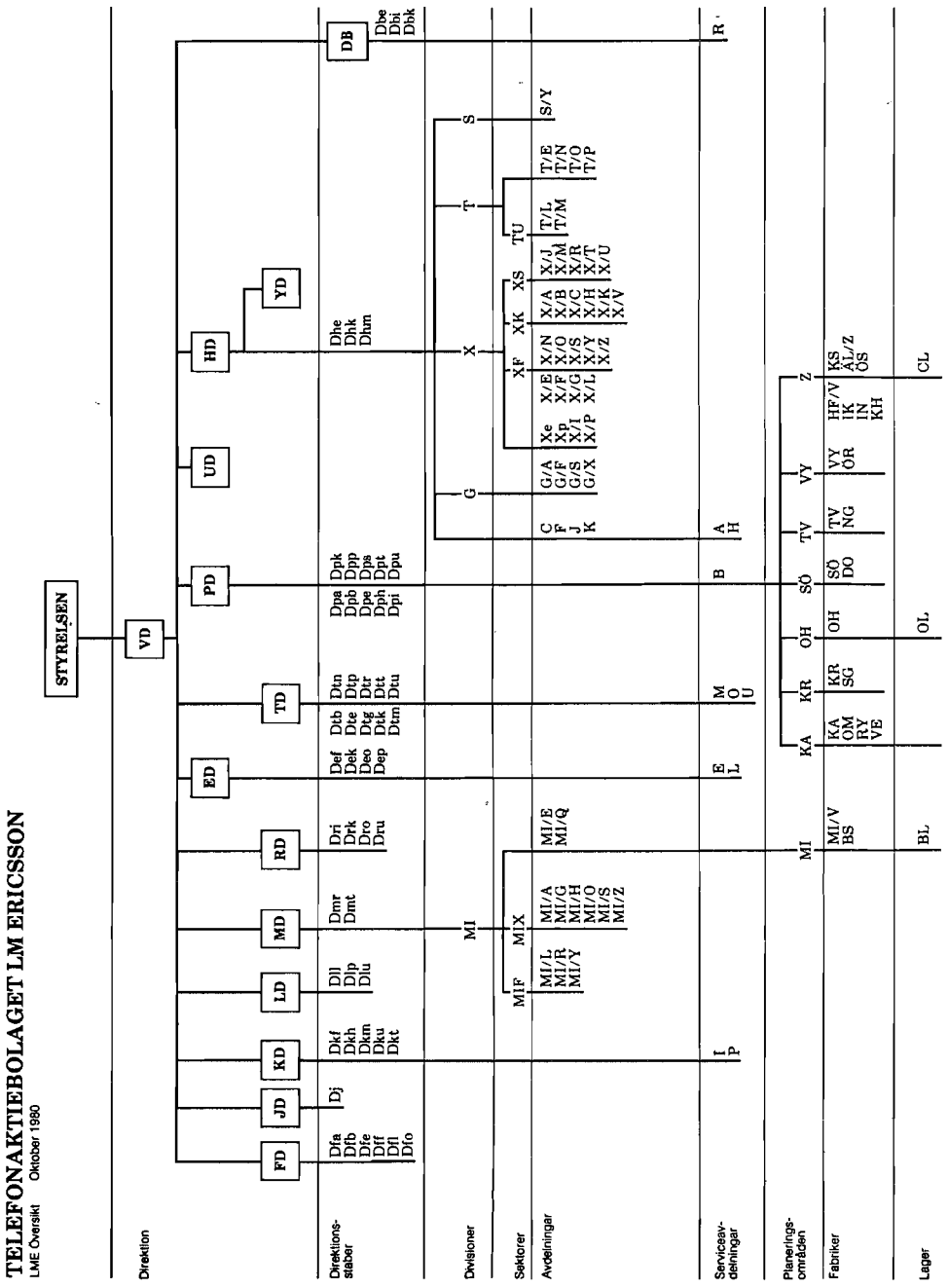


Fig.7.7: Organisationsplan för Telefonaktiebolaget LM Ericsson 1980
Källa:Telefonkatalogen, Telefonaktiebolaget LM Ericsson 1980

Teckenförklaringar till fig. 7.7 ovan, till och med divisionsnivån.

Verkställande direktör VD

Direktionen: ED, PD, UD, HD, FD, JD, KD, MD, RD, TD och YD (se nedan)

Direktionsstaber:

Df Marknadsfrågor (chef FD)

Dj Juridiska frågor (chef JD)

Dk Personal- och sociala frågor (chef KD)

Dl Licens- och patentfrågor (chef LD)

Dm Militära projekt, Rymdteknik (chef MD)

Dr Ekonomisk Kontroll (chef RD)

De Finans och ekonomi (chef ED)

Dt Teknik och utveckling (chef TD)

Dp Produktions-,inköps- och byggnadsfrågor (chef PD)

Dh Televerksamheten inom moderbolaget (chefer HD och YD ställföretr.)

Db Information (chef DB)

Divisioner:

MI Divisioner för försvarselektronik

G Division för abonnentutrustningar

X Telefonstationsdivisionen

T Divisionen för transmissions- och lokalnätsystem

S Divisionen för Informationssystem

Till Telefonaktiebolaget LM Ericsson rapporterade 1980 enbart i Sverige 9 direkt ägda dotterbolag och 9 ytterligare bolag, som var indirekt ägda av moderbolaget. (1)

Antalet direkt ägda dotterbolag utanför Sverige var 1980 33 st, (2), antalet indirekt ägda dotterbolag utanför Sverige var också 33 st.

---

(1) Datasaab ingår inte i de nämnda siffrorna, då LME 1980 endast hade övertagit 50% av Datasaab's aktier.

(2) Siffran exkluderar två telefondriftsbolag.

7.7.1 Principer för samordning/integrering

För att förstå en del av LME's övergripande ledning, har vi valt att här beskriva den styrproblematik, som identifierades i slutet av 1970-talet i samband med en översyn av de ekonomiska styrsystemen. Senare ledde detta till en mer genomgripande omstrukturering av organisationsindelningen, "affärsområdesindelningen".

I och med att LME bestod av ett moderbolag med fem divisioner samt ett antal dotterbolag, var bolaget svårt att överblicka koncernledningsmässigt. Uppdelningen mellan moderbolag och dess divisioner samt dotterbolagen var gjord efter marknadsmässiga relationer. Det var svårt att få en god överblick över koncernen och dess produkter såväl teknikmässigt som lönsamhetsmässigt. Dessa aspekter ledde till en översyn av koncernorganisationen; härför inkallades en extern konsultgrupp.

I översynens första fas var uppdraget för konsultgruppen att se över styrningen av moderbolagets hjälporganisation, d v s direktionsstaber och service-avdelningar. Anledningen härtill var bl a problematiken med fördelade, icke påverkbara och därmed okontrollerade kostnader som resultatenheterna, divisioner och dotterbolag fick, sig påförda.

Totalt sysselsattes ca 1 500 personer i denna hjälporganisation inom moderbolaget. Sett utifrån svarade enbart lönekostnader för att stora belopp var involverade. Problematiken med en nödvändig förändring av stabs- och hjälpavdelningarna belyses av följande uttalande:

> "Det fanns i moderbolaget en divisionsuppdelning där divisionscheferna ansågs vara resultatansvariga. Men de påfördes kostnadsandelar från de där gemensamma avdelningarna. Det blev inte mycket hjälp av det där inte. Resultatansvaret man pratade om blev följande uttalande; - Om man bortser från andelskostnaderna, så går det väldigt bra".

Emellertid utvecklades och övergick projektet för den externa konsultgruppen till att gälla medverka att indela bolaget i ett antal affärsområden, strukturerade efter affärsinriktning.

Första tanken var att indela bolaget efter produktområden. Detta synsätt förändrades således senare till att låta olikheter i marknader och därmed strategi ligga till grund för indelningen. Syftet för indelningen beskrivs som:

> "Att både identifiera olikheter i marknader och managementstil samt samtidigt få en betydligt starkare central kontroll över koncernen."

De delar, som sedan bildade affärsområdena, existerade redan men skulle nu systematiseras efter affärsinriktning och inte som delvis var tidigare efter produktområde. Detta gällde för t ex den militära sektorn, som kom att bilda affärsområdet BD - Försvarsprodukter med hjälp av delar från X-divisionen, Mi-divisionen m fl.

I botten av affärsområdesindelningen låg också nödvändigheten av att förändra organisationen, om LME skulle ytterligare expandera. Redan vid den tiden, i slutet av 70-talet, fanns också konkreta tankar på expansion och då inom informationssystemsidan.

Innan det slutgiltiga införandet av affärsområdesindelningen, presenterades den i skissform (i samband med köpet av Datasaab AB), i ett informationspaket med namnet PRIM-INFO. Figuren nedan är hämtad från detta paket.

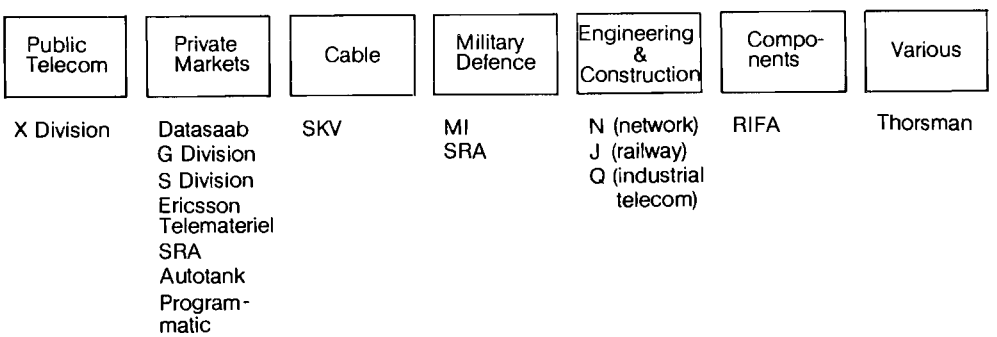


Fig.7.7.1: Indelning av LM Ericsson
Källa: The PRIM-INFO Program 1981, 1:2

I ovanstående figur 7.7.1 finns 7 skisserade affärsområden, men i realiteten skulle det bli 8 områden, vilket framgår av tabellen nedan.

Affärsområden inom Ericsson efter deras införande 1 januari 1983:

Beteckning	Område
BX	Publik Telekommunikation
BI	Informationssystem
BC	Kabel
BD	Försvarsprodukter
BR	Radiokommunikation
BN	Nätbyggnad
BK	Komponenter
BN	Övrig verksamhet

(Källa: Telefonkatalog, Telefonaktiebolaget LM Ericsson, nov 1983.)

Med uppdelningen i affärsområden nåddes bättre överblick och möjlighet till koncernstyrning, men detta ansågs ske på bekostnad av den tidigare starka "vi-andan" inom Telefonaktiebolaget LM Ericsson och där speciellt inom dess X-division, som efter indelningen tog sig uttryck som "vi och dom".

> "Det fanns en s k LM-anda tidigare som man talade väldigt mycket om och den var av informell natur. Folk kände varandra. Den LM -andan håller på att försvinna. Det är bara ett fåtal kvar, på vilka man kan sätta en LM-anda. Det har varit en sådan cirkulation mellan olika organisationer så att den har försvunnit. Den här affärsområdesindelningen är ju inte bara tillgodo, utan den har ju nackdelar också. Den leder ofta till 'vi och dom' syndromet och så vidare."

7.7.1.1 Formellt ledningsskikt

Det formella ledningsskiktet i LME bestod 1980 av tre hierarkiska nivåer, som tillsammans bildade en direktion. Den första nivån utgjordes av bolagets VD. Den andra nivån utgjordes av fyra vice verkställande direktörer, vilka var och en representerade ett specifikt ansvarsområde: ED -Ekonomi, PD -Produktion, UD -Dotterbolagsfrågor och HD -Televerksamheten inom moderbolaget.

I den tredje nivån återfinns chefstjänstemän (direktörer) med följande områdesansvar: FD -Marknadsfrågor, JD -Juridiska frågor, KD - Personal-och sociala frågor, LD - Licens och patentfrågor, MD - Militära projekt, RD - Ekonomisk kontroll, TD - Teknik och utveckling samt YD -ställföreträdande HD.

7.7.1.2 Hierarkiska chefsnivåer

Inom tjänstemannaledet tillämpas sju chefsnivåer i den formella organisationen. Det normala perspektivet för en chef på LME är i allmänhet två nivåer upp och två nivåer ner. År 1980 var de sju nivåerna följande från toppen och ner:

Nivåer: 1 Verkställande direktör
2 Direktionsmedlem (kan även delas upp i två nivåer)
3 Divisionschef
4 Sektorchef
5 Avdelningschef middle management
6 Sektionschef
7 Gruppchef

Som ett uttryck av ett verbalt symbolsystem, tilldelas varje tjänsteman inom LME en tjänstebeteckning. Dessa tjänstebeteckningar är uppbyggda så, att de anger såväl tjänstenivå som organisatorisk tillhörighet. Tjänstebeteckningen används ofta i internkorrepondens, där det är nödvändigt att undvika namnförväxlingar och i vissa fall följa den hierarkiska strukturen.

7.7.1.3 Informella struktur- och beslutsprocesser

Beslutsprocessen inom LME är informell, typiskt är att det i beslutsprocessen bildas grupper. Detta har bidragit till svårigheter för externt rekryterade till högre poster att komma in i beslutsprocesser. En externt rekryterad ledande aktör uttrycker det så här:

> "Det som jag slogs av, var att organisationen var väldigt informell. Det var svårt att definiera hur beslut fattades. Om det var fattade beslut och hur det gick till."

Vissa av de intervjuade ledningspersonerna menar, att organisationsplanen på LME inte speglade verkligheten i beslutsprocessen. De menar, att det var den informella strukturen som var mer påtaglig och att det var i den som besluten egentligen fattades. Denna informella struktur har inte väsentligen förändrats trots att organisationsplanen gjort det, vilket har inneburit, att det blivit svårt att helt fastslå, vilka som egentligen bestämmer i organisationen. Beslutsprocessen går via den informella strukturen för att formaliseras i slutdelen i enlighet med den gällande organisationsplanen. Dock utgör slutdelen i flera fall en bara ren proforma aktivitet.

Koncernledningsskiktet följer också ovanstående mönster så tillvida, att det har varit i stort sett samma människor inom ledningsskiktet en längre tid. När man införde två ledningsnivåer, en verkställande och en koncernledning, så fortsatte ledningen att arbeta på samma sätt som tidigare. Detta trots att avsikten med den "nya" verkställande nivån var tänkt att avlasta och ställföreträda bolagets verkställande direktör.

Ett annat utmärkande drag i sättet att arbeta inom LME var att man arbetade mer genom specifika personer snarare än genom organisation. Man kände oftast varandra och visste vem som kunde svara på en fråga. Man tog kontakterna helt informellt.

Att man kände varandra hör samman med att den "typiske LM-aren" har oftast varit anställd i bolaget alltsedan sin skolgång. Detta har gjort att hon/-han har hunnit att få många arbetskamrater på vägen upp i hierakin.

Sättet att arbeta inom LME har betydelse genom att arbetet oftast bedrivs i projektform med ett större antal arbetsområden och personer involverade. Projektgruppernas sammansättning kan också ofta vara densamma, vilket kan leda till att det utbildas över tiden arbetskamrats-relationer med personer från helt andra enheter och hierakier än den egna.

I frågorna om hur beslutsfattandet går till inom LME, spelar också direktionsmatsalen en central roll. Direktionsmatsalen, som senare blev omdöpt till gästmatsalen, är en lunchmatsal för avdelningschefer och högre chefer inom LME. Matsalen är belägen på huvudfabriken i Midsommarkransen och används således främst av där berörda chefer.

Direktionsmatsalens betydelse i beslutssammanhang är, att den också är dagligt forum för LME's högre chefer. De måste hålla sig informerade, diskutera med varandra och även ta beslut, allt i samband med lunch och kaffe. Att direktionsmatsalen har haft en betydelse i sådana sammanhang styrker följande uttalande:

> "Direktionsmatsalen var i högsta grad viktig för beslutsprocessen. Man visste att man skulle träffa 'personen' i matsalen. Man kunde då spara tid och tog bara upp några få repliker under lunchen eller till kaffet i stället för att ringa och beställa möten. Det var väldigt praktiskt."

En annan intervjuperson uttrycker det så här:

> "Den var mycket mindre förr. Man sade ofta - 'Jag träffar honom i alla fall på lunchen och då kan jag klara av det då'. Fortfarande är det nog forumet att hålla sig informerad, men inte i så hög grad som förr i världen men det kan bero på mig själv naturligtvis. Nu är det folk som har ärenden till mig, förr var det tvärtom."

I viss mån har direktionsmatsalen och gästmatsalens betydelse minskat. Detta främst genom att bolagets verksamhet har delats upp i affärsområden och utlokaliserats runt Storstockholm. Därmed har det blivit svårt eller nästan omöjligt för ett stort antal chefer att normalt frekventera matsalen.

För chefer som har tillträde till direktionsmatsalen är det också viktigt att besöka matsalen för att inte bli utanför "gänget". En avdelningschef beskriver detta med följande:

> "Jag gick ofta till direktionsmatsalen, fastän jag arbetade i Tellusanläggningen. Detta innebar en ytterligare gångväg, men det var viktigt att hålla kontakterna."

7.8 NORMERING

Fram till år 1980 har LME inte haft några skrivna eller formaliserade regler i syfte att begränsa handlingsfriheten för de anställda förutom pärmen "Råd och Regler" samt "Attestinstruktionen".

Pärmen "Råd och Regler" har en historia från 1950-talet och då som en allmän personalinstruktion samlad i en pärm. "Råd och Regler" distribueras till personalansvariga, vilka främst är avdelnings-eller högre chefer. Syftet med Råd och Regler har främst varit att betrakta som ett hjälpmedel för chefen att hantera personalärenden.

Men Råd och Regler kan också vara ett redskap för chefen att undvika att ta eget ansvar för sitt egentliga chefskap.

> "Råd och Regler det är en 'bibel', som du alltid kan skylla på och hänvisa till. Det är ju då inte du som agerar som chef, utan du agerar genom Råd och Regler och du kan ju alltid skylla på den."

Vidare kan "Råd och Regler" bidra med att skapa en viss enhetlighet i personalledning inom LME, då innehållet i vissa delar ger lågt handlingsutrymme för den anställde.

"Attestinstruktionen" inom LME har sina rötter inom moderbolaget från 1930-talet och innehöll förutom en attestinstruktion även en Kontoförteckning. Den individuella rätten att attestera reglerades i instruktioner. Därmed kan den sägas utgöra ett formellt styrsystem på individnivå.

> "En sak som har varit mycket reglerad, är ditt ansvar för pengar. Jag menar att du har ett väldigt stort mått av frihet, information etc, men när det gäller pengar så var det inte så. Man hade under alla tider använt en attestinstruktion, som man kunde tycka bra eller illa om, men den fanns där och det gjorde naturligtvis att i vissa känsliga punkter attesträtten låg på ett visst ställe, där då vi hade kontroll över det."

Skrivna policies gällande områdena personal, ekonomi eller marknadsföring har inte funnits inom LME fram till början på 1980-talet, då verksamheten började delas upp och konkurrensen utifrån ökade. Under tiden innan 1980-talet hade LME i stort sett bara haft verksamheten telefoni, och alla anställda visste dess villkor. De nyanställda fick lära sig telefonin och dess villkor av de äldre arbetskamraterna med lång anställningstid. Dock gjordes det då och då försök att teckna ner policy för ett visst område inom LME.

> "En gång fick jag tillsammans med en annan person uppdraget att skriva en policy. Det var ganska intressant. För när vi hade hållit på en längre tid och med mycket besvär kommit ner från 10 sidor till 4 sidor och därifrån till 2 sidor, så lämnade vi policyförslaget till Björn Lundvall. Han sade då: -'Detta är ju så självklart. Det behöver vi inte publicera'."

Bristen på formalisering av styrningen, gjorde det möjligt att upprätthålla en mer informell ordning inom LME. Detta anses vara en del av förklaringen till den informella organisation, som beskrivits tidigare.

Genom avsaknaden av policy eller regler var det svårt inom LME att avgöra exakt på vilken nivå ett ärende skulle behandlas. Detta medförde att "små ärenden" mycket väl kunde föras upp till VD för behandling, medan "stora ärenden" behandlades och beslutades på betydligt lägre nivå. Så sett kan LME både uppvisa stor grad av informalitet och samtidigt visat sig vara toppstyrt.

> "Det var inte bara de avgörande frågorna som kom högst upp, utan det var också de löjliga konfliktfrågorna. De var oftast 'skitfrågor', jag vet att ett löjligt personalärende kunde komma upp i topp för att folk inte kom överens med varandra. Medan däremot kabel från utomstående på 50 miljoner kunde avgöras därnere. Det fanns ingen proportion."

LME uppfattas vara ett liberalt och "löst" bolag, som oftast lämnat den enskilde stora handlingsfriheter. Detta i många fall genom att lämna odefinierade eller oklara uppdrag och ansvar, vilket har givit stora handlingsfriheter för enskilda att agera. Avsaknaden av funktionsbeskrivningar anses vara ett exempel på detta.

7.8.1 Sociala metoder

De personer som har blivit intervjuade, fick inte när de började sin anställning på LME någon "formell" introduktion. I stället fick intervjupersonerna lärdomen från sin omgivning. Det var då främst chefen som verkade för inlärningen. Nyanställda fick bl a lära sig bolagets affärsidé på detta sätt, då den inte fanns nedtecknad. Även viss policy lärdes muntligen ut.

> "Man utbildades av varandra. Så har det varit. Det har varit väldigt lite introduktion egentligen. Den som har en ansvarspost på många håll har i regel varit med ganska länge. Han vet hur saker och ting fungerar. Han vet vem han skall prata med, vem som bestämmer och hur det ser ut inom LME".

En intervjuperson minns sin introduktion i mitten på 1960-talet så här:

> "Utbildning fick jag i liten grad. Jag kom att hamna under en chef som å' ena sidan personifierade den gamla LME-andan Han lade inte 'två strån i kors' för att utbilda mig formellt på något sätt. Å' andra sidan tog han mig under sina vingars skugga så att säga som person.
>
> Jag tror att på det sättet indoktrinerade han mig ganska hårt i den här s k LME-andan som genomsyrade organisationen. Den gamla LME-andan innehöll lite av den pateriaktiska ledningsstilen, artigheten, vänligheten, inställningen att inte kritisera andra och allt det där, som hörde ihop med den tidsåldern på LME."

Inom LME fanns det en distans mellan chef och medarbetare, en sorts maktfördelning vilken kom till uttryck i en kunskapsmässig överlägsenhet. Denna överlägsenhet var grundad på längre erfarenhet, annan tillgång till information genom informella eller formella vägar. Distansen kan också uppfattas som en dominerande kontroll av individen.

Den anställde inom LME har oftast ingenjörsutbildning. Detta har i hög grad också varit en önskvärdhet, vilket understryks av att LME fram till 1977 använde endast följande utbildningstitlar i bolagets telefonkatalog; Ingenjör, Licentiat, Herr, Fru och Fröken.

Anställda inom LME har i hög utsträckning börjat sitt första arbete efter sin skolutbildning inom bolaget och i nästan lika hög utsträckning stannat kvar inom bolaget till sin pension. Detta har medfört att tillsättandet av chefsvakanser nästan uteslutande kunnat ske internt. Undantag från denna "regel" har gällt specialisttjänster typ ekonomi, information etc.

Genom att organisationen "lär upp folk", blir det svårt för en utomstående som rekryteras på chefsnivå, att få möjlighet att lära sig företaget och dess handlingsregler. I vissa fall uppvisar snarare företaget en viss slutenhet och skepsis för externt rekryterade chefer, vilket kan leda och har lett till en utsorteringsmekanism. Det har varit och är i vissa fall svårt att acceptera någon, som bryter mot traditionen inom LME.

Om misslyckanden vid extern rekrytering har intervjupersonerna uppfattningen att de har snarare berott på att personen inte "kom in" i organisationen på ett tillfredställande sätt, än på personens bristande kvalifikationer. I detta ligger också rollen att vara "chef" på LME. För att få vara medlem i gemenskapen görs gällande att inte uppvisa för stora olikheter.

> "Om du som chef går ut och agerar alltför "udda eller olika", är risken stor, att du blir utstött ur gemenskapen och ensam klarar du dig inte på Ericsson. Du är hela tiden beroende av kollegor. Var du än sitter på Ericsson, speciellt på det här stora 'gamla' Ericsson, så sitter du i en enda lång beroendekedja. Du hanterar inte en produkt från början till slut. Det är puzzelbitarna som hela tiden går i varandra".

Det "klassiska" inom LME när man väljer en gruppchef är att se på den tekniska kompetensen. Den mest kunnige teknikern inom enheten blir oftast gruppchef. För gruppchefsbefattningen gäller inte ett givet att denne alltid agerar chef utan det ansvaret tas oftast av den överställda sektionschefen. Gruppchefens chefsinflytande reduceras ofta till en form av arbetsledare eller förman. "Typiska" gruppchefer inom LME kan beskrivas så här:

> "Gruppcheferna är väldigt kompetenta på sitt tekniska område och de har fått i sig "vi-andan" inom bolaget. De är lojala mot bolaget och de är lojala mot sin uppgift. De sneglar kanske inte så mycket på hur koncernen ser ut. Vidare är de otroligt belastade med jobb, så de hinner inte få någon bredare överblick, utan de får lita på att personer 4-5 nivåer högre upp i hierakin svarar för den delen."

Vid val av sektionschefer görs valet nästan uteslutande bland gruppchefer, dvs bland tekniskt kompetenta. På sektionschefsnivån kommer personalledningens -och i vissa fall kostnadsansvaret in.

På avdelningschefsnivån är både personalledningens och kostnadsansvaret framträdande delar av befattningen. Den tekniska kompetensen blir därmed inte av djupare karaktär utan mer strategiskt övergripande. I sakens natur ligger, att så snart en person har blivit avdelningschef, tappar han snabbt sin tekniska kompetens, då den tidsmässigt inte kan underhållas. Detta ger att han mer eller mindre medvetet skaffar sig andra kompetenser t ex inom försäljning eller inom samordning för att låta detta bli en kompetensbas i hans nya yrkesroll. Rekryteringen av avdelningscheferna följer till stor del "tågordningen", - att rekryteras från närmaste underliggande led. Denna "tågordning" är vanlig inom LME; man tar ett steg i taget.

LME's huvudverksamhet är telefoni och det kräver en säregen teknisk kompetens och även en speciell typ av marknadsföringsinsats. Följden av detta blir att personal, tekniker och/eller marknadsförare inom telefoniområdet får svårigheter att utanför LME och eventuellt Televerket i Sverige finna alternativa arbetsplatser, om så skulle önskas.

Inom Telefonaktiebolaget LM Ericsson har utbildats en stark "vi-anda". Bolaget har medvetet underlättat skapandet av en "vi-anda". Exempel på dylika åtgärder är utdelandet av medaljer till anställda med olika antal tjänstegöringsår. Ytterligare grund till "vi-andan" ligger i arbetets natur och organisation. Arbetet är nästan uteslutande ett lagarbete. Man deltar i en "familj" på något sätt. Dock är lagarbetet vanligen organisatoriskt begränsat till en enhet, som kan vara en division eller en sektor. I lagarbetet ligger olika former av beroendeförhållande och intraktion, främst mellan divisionens egna subenheter. Med detta medföljer att det kan finnas flera olika uttryck av "vi-anda" t ex en för X-divisionen och en annan för G-divisionen. På det övergripande planet är i allmänhet de anställda stolta att arbeta inom LME och stannar delvis därför länge inom bolaget.

Som vi nyss nämnde är medaljering en viktig del i bolagets strävanden att i handling symboliskt belöna och förena personalen. Medaljeringen kan ses som en handlingssymbol uttryckt i en ritual.

LME delar för närvarande ut tre medaljer, "guldmedalj", "silverplakett" och "bronsplakett", samt en tioårsnål.

"Guldmedaljen" delas ut sedan 1944 till anställda som haft en tjänstetid på minst 30 år.

"Silverplakett" utdelas till anställda med minst 45 års anställning och är att betrakta som mindre betydelsefull premiering jämfört med "guld-medaljen", trots krav på längre anställningstid.

"Bronsplakett" delas ut till anställda med 20 års anställning.

Till de ovannämnda medaljerna utgår ett varierande gratifikationsbelopp beroende på medaljens art. Jämte guldmedaljen erhålles dessutom guldklocka alternativt guldarmband.

"10-årsnål" är inte att betrakta som en medaljering och tilldelas efter tio års tjänst.

Om man skulle göra en generell bild av en "typisk" LME medarbetare och hans organisationsroll -hur skulle då denna se ut? Vi ställde frågan till våra intervjupersoner och fick en beskrivning, som vi här nedan har starkt summerat (ej rangordning).

- Tekniker dvs teknisk utbildning.
- Börjar direkt efter sin utbildning på LME.
- Tänker sig att arbeta på LME fram till sin pension.
- Har ingen hög profil utåt, litet modest.
- Arbetar oerhört mycket.
- Är ytterst lojal mot LME.
- Sätter alltid företaget framför sitt eget bästa.
- Har ett stort mått av tålamod.
- Har ett stort mått av diplomati och seriositet.
- Hög specialistkompetens.
- Hjälpsam.
- Stolt att arbeta på LME

7.8.2 Administrativa metoder

Fram till 1982 har LME haft ett centralt ekonomiskt styrsystem med kvartalsbokslut och månadsvis uppföljning av fakturering, orderbestånd, varulager och kundfodringar. Som grund för det ekonomiska styrsystemet låg "ettårs budgets" från respektive divisioner och dotterbolag inom LME koncernen. Ett problem härvidlag var svårigheten att se lönsamheten för enskilda produkter; de ekonomiska styrsystemen medgav inte detta.

> "Vad vi inte hade var ett bra system som kunde ge oss månadsrapporter på produkter som tillverkas och säljs snabbt. Vi hade inget bra sådant system utan fick rapporterna lite för sent".

Dessutom upplevdes styrsystemen som tröga i hantering vilket bl a ledde till lång tidsåtgång för att få fram underlag till årsredovisningen. Till saken hörde de två redovisningsnivåerna, moderbolaget och koncernsamordning, vilka inte var systemintegrerade i varandra. Detta gjorde att ett kommande skifte av systemet blev komplicerat.

I samband med diskussionerna kring affärsområdesindelningen beslöts att byta ut ekonomisystemet, vilket kom att kräva nyanställningar, anlitande av konsulter och serviceföretag.

På marknadssidan inom LME tillämpades ett marknadsplaneringssystem benämnt "Central Marketing System" (CEMAR). I korthet var CEMAR uppbyggt på att berörda instanser skulle rapportera marknadsdata till den ansvariga instansen Df-Marknadsfrågor (1). Denna instans låg på koncernstabsnivå i moderbolaget. En förutsättning för CEMAR, var att det koordinerades med budgetarbetet, då det annars skulle bli ett självändamål. Ett problem i detta sammanhang var att ansvaret för utförandet och rapporteringen för budget respektive marknadsplanering låg på olika instanser inom den berörda enheten. Detta var också fallet på koncernstabsnivå där den ansvariga mottagarinstansen för budget hade beteckningen Dr-Ekonomisk kontroll, som svarade för rapportinstruktioner och upprättade konsoliderade sammanställningar.

För lönesättningen har kollektivavtalen legat till grund på arbetarsidan. På tjänstemannasidan har följt den för PTK-SAF gemensamma yrkesnomenklaturen. De på grundval av marknadsbetingelser och löneavtal individuella satta lönerna har följts upp genom SAF:s lönestatistik. Lönespridningen och nivåer har legat i stort sett omkring genomsnittet i statistiken.

Inom Telefonaktiebolaget LM Ericsson har inte förekommit någon form av prestationslön för grupperna tekniker och försäljare. Prestationslön på tjänstemannasidan har endast förekommit på befattningar vilka i sin karaktär kan jämställas med ren produktion, t ex stansarbete.

Beträffande bilförmåner har LME tillämpat stor restriktivitet. År 1980 var det endast medlemmar av LME's direktion som hade helt fri bil. Övriga direktörer, disponenter och avdelningschefer finansierade sin eventuella bil med årligt eller månatligt bidrag från LME. Vidare fanns det en grupp av anställda som kunde få LME's hjälp med lån till bil om de tjänstemässigt var i stort behov av bil. I denna grupp ingick inte Telefonaktiebolagets försäljningspersonal eller tekniker.

---

(1) Koncernstab Df inrättades för att etablera och stödja LME's försäljningsbolag. När staben väl etablerats gav den enligt en ledande aktör upphov till fortlöpande konflikter mellan Df och försäljningsbolagen.

7.9 G- OCH S-DIVISIONERNA

Eftersom G- och S-divisionerna var ur produkt-och personalsynpunkt de enheter som från LME senare fusionerades med Datasaab för bildandet av Ericsson Information Systems (EIS) har vi valt att separat beskriva G- och S-divisionerna. Ett ytterligare skäl för sådan redovisning är att G-och S-divisionerna i flera avseenden uppvisar andra egenskaper än vad Telefonaktiebolaget LM Ericsson eljest gör, sett ur ett övergripande perspektiv.

Alla enheter inom Telefonaktiebolaget LM Ericsson har av tradition alltid satts i relation till X-divisionen, vilken var "störst, bäst och framgångsrikast" och därmed mest betydelsefull för bolagets verksamhet. X-divisionen var LME's "A-lag" och attraktivast att arbeta inom. Divisionen hade de största resurserna och kunde därmed rekrytera de "bästa" teknikerna, försäljningsingenjörerna etc.

Ur ovanstående perspektiv var övriga divisioner "småsyskon". G-divisionen var en "lillebror" till X-divisionen, bröder såtillvida att produkterna hade stort släktskap och beroende. Däremot var S-divisionen mera avlägsen till X-divisionen.

7.9.1 G-divisionen i Telefonaktiebolaget LM Ericsson

G-divisionens historia inom moderbolaget, Telefonaktiebolaget LM Ericsson, sträcker sig tillbaka till 1954, då divisionen bildades under namnet G-avdelning, även benämnd ERGA. G-avdelningen kom att bestå av den tidigare avdelningen A, vilken var ansvarig för apparater och växlar samt för signaltekniken (brandlarm, tidkontrollsystem m fl).

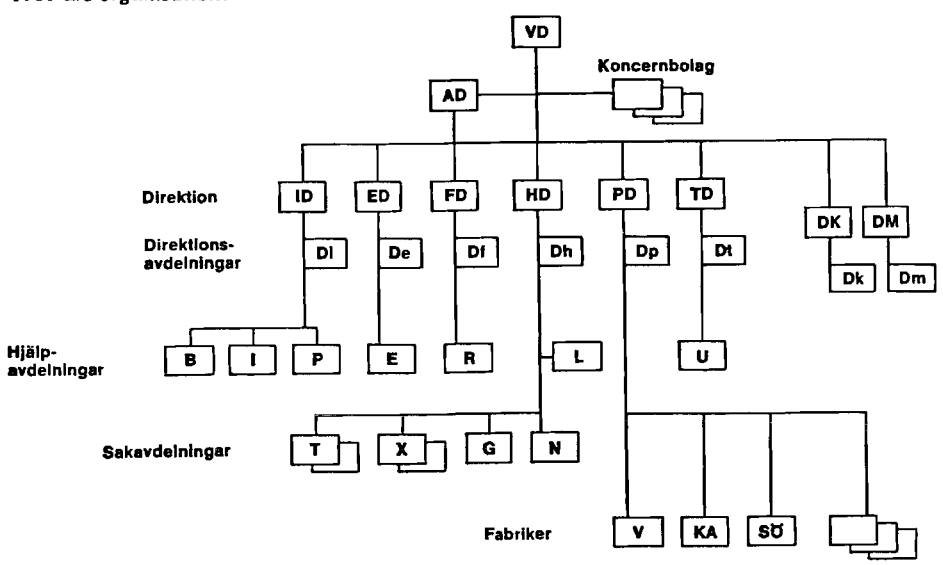
År 1965 bildades ett helägt dotterbolag till Telefonaktiebolaget LM Ericsson med namnet LM Ericsson Telemateriel AB (LMS). I samband med bildandet av LMS, övergick ansvaret för följande produkter från ERGA till LMS:

Tidsystem i stämpelur, centralur m m
Internkommunikationssystem; snabbtelefoner m m.
Brandskydd
Lågtalande televäxlar.

I ansvaret låg såväl produkt- som marknadsansvar för hela världsmarknaden dock med undantag för produkten lågtalande televäxlar, vilken LMS hade marknadsanvar för den svenska marknaden. Ansvaret för marknaden utanför Sverige behöll ERGA. Genom det beskrivna produktövertagandena av LMS, kom ERGA's produkter att renodlas till abonnentväxlar för privatmarknaden, även kallade PABX (Private automatic branch exchange) samt telefonapparater.

Från och med året 1971 blev G avdelningen/ERGA en division med egna avdelningar inom moderbolaget. Anledningen härtill var främst att organisatoriskt möta den expansion G-avdelningen befann sig i. Detta gällde likaledes för avdelningarna X (telefonstationsavdelningen) och T (transmissionsavdelningen). Se fig 7.9.1.A och 7.9.1.B.

1960-års organisation.



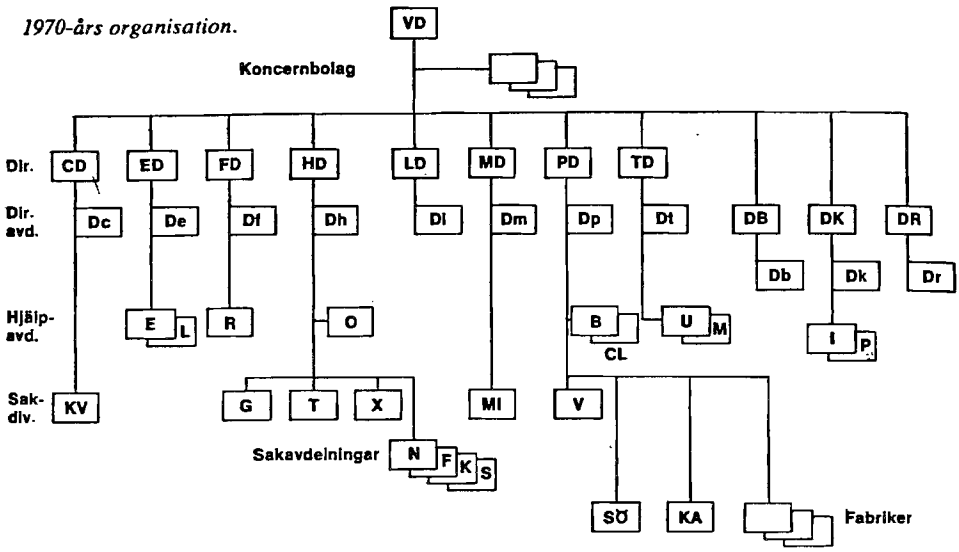
1960
Verkställande direktör VD

Direktionen: AD (frågor rörande västra hemisfären), ED, FD, HD, ID, PD, TD (se nedan)

Direktionsavdelningar:
De Finans och ekonomi (Chef ED)
Df Försäljningsfrågor (Chef FD)
Dh Televerksamheten inom moderbolaget (Chef HD)
Di Administration, organisation, personal och soc. frågor (Chef ID)
Dk Telefondrift (Chef DK)
Dm Fabriksfrågor i utlandet (Chef DM)
Dp Produktionsfrågor (Chef PD)
Dt Teknik och utveckling (Chef TD)

Övriga enheter:
B Byggnadsavdelningen
E Ekonomiavdelningen
G Avdelning ERGA (abonnentutrustningar)
I Intendenturavdelningen
KA Karlskronafabriken
L Expeditionsavdelningen
N Nätavdelningen
P Personalavdelningen
R Reklamavdelningen
SÖ Söderhamnsfabriken
T Transmissionsavdelningarna
U Utvecklingsavdelningen
V Verkstaden
X Telefonstationsavdelningarna

Fig.7.9.1.A: LM Ericsson organisationsplan 1960
Källa: Ericsson 100 år, band III, 1976, s 403.



1970
Verkställande direktör VD

Direktionen: CD, ED, FD, HD, LD, MD, PD, TD (se nedan)

Direktionsavdelningar:

- Db Public relations (Chef DB)
- Dc Kabelfrågor (Chef CD)
- De Finans och ekonomi (Chef ED)
- Df Försäljningsfrågor (Chef FD)
- Dh Televerksamheten inom moderbolaget (Chef HD)
- Dk Personal och sociala frågor (Chef DK)
- Dl Licensfrågor (Chef LD)
- Dm Militära projekt. System för produktions- och trafikstyrning (Chef MD)
- Dp Produktions-, inköps- och byggnadsfrågor (Chef PD)
- Dr Revision och juridiska frågor (Chef DR)
- Dt Teknik och utveckling (Chef TD)

Övriga enheter:

- B Byggnadsavdelningen
- CL Centrallagret
- E Ekonomiavdelningen
- F Allmänna försäljningsavdelningen
- G ERGA-Divisionen (abonnentutrustningar)
- I Intendenturavdelningen
- K Strömförsörjningsavdelningen
- KA Karlskronafabriken
- KV Telekabeldivisionen
- L Expeditionsavdelningen
- M Materiallaboratoriet
- MI MI-Divisionen (försvars- och signalelektronik)
- N Nätavdelningen
- O Standardiseringsavdelningen
- P Personalavdelningen
- R Reklamavdelningen
- S Datakommunikationsavdelningen
- SÖ Söderhamnsfabriken
- T Transmissionsdivisionen
- U Utvecklingsavdelningen
- V Verkstaden
- X Telefonstationsdivisionen

Fig.7.9.1.B: LM Ericsson organisationsplan 1970.
Källa: Ericsson 100 år, band III, 1976, s 404

Den tekniska utvecklingen inom G-divisonen kan ses i dessa milstolpar:

- 1960-talet övergång till koordinat och kodväljarteknik
- 1970-talet krav riktades mot den nuvarande elektromekaniska produkterna, vilket ledde till övergång från elektromekanik till elektronik. Skälet till övergången var främst kostnadsstegringen för den elektromekaniska tekniken, som inte kunde kompenseras marknadsmässigt. Denna övergång påbörjades i slutet av 1976.

År 1977 startades utvecklingen av ett nytt digitalt abonnentväxelsystem MDS 110. MDS står för Modular Digital System: numera går systemet under beteckningen MD110 vilken vi hädanefter använder. Det krävde stora investeringar för G-divisonen, som löstes genom tillskott, efter godkännande av bolagsledningen.

7.9.1.1 Verksamhetsområde: teknologi, produkter och marknad

G-divisionens verksamhet innefattade ansvaret för marknadsföring/försäljning, konstruktion och utveckling av abonnentväxlar PABX samt telefonapparater för privatmarknaden. Verksamhetens affärsverksamhet låg helt inom ramen för LME's affärsidé, men utförandet skilde sig i flera avseenden. Bland annat därför att marknadsstrategin och försäljningen för privatmarknaden är mer dynamisk än den "ordinarie" X-divisionsförsäljningen. Dock är marknaden för G-divisionen inte lika dynamisk som marknaden för PC-datorer. Ur teknisk synvinkel ligger G-divisionens produkt PABX i gränssnittet mellan nät ut till det publika elnätet och de utrustningar som Datasaab utvecklade, PC-datorer. Försäljningen utanför privatmarknaden, vilken utgjorde en stor volymmässig del, kanaliserades genom X-divisionen (se figur 7.7) vid moderbolaget. För G-divisionen var Sverige såväl försäljning som utvecklingsmässigt en viktig marknad. Detta inte minst för Televerket som är en av LME's största kunder. Beträffande G-divisionens ansvar för marknadsföring/försäljning avsåg det "world wide", med förbehåll att försäljningen hanterades av dessa bolag i de länder där LME hade försäljningsdotterbolag. Till övriga länder försålde G-divisionen direkt från Sverige. Fördelningsmässigt såldes ca 65 % via LME dotterbolag och resterande 35 % direkt från G-divisionen. Beträffande tillverkningen av G-divisionens produkter, hade divisionen ingen egen tillverkning, utan all tillverkning skedde genom koncernstabsenheten Dp's försorg (se figur 7.9.1.B) inom moderbolaget.

Detta förfarande ledde till att G-divisionen lämnade Dp årliga inläggningsorder för tillverkning av sina produkter. Således kan man säga att G-divisionen "köpte" sina produkter av moderbolaget till tillverkningspris. Ansvar för service och installation låg på försäljningsinstanserna, dvs dotterbolagen inom LME-koncernen och i viss mån även G-divisionen.

G-divisionen hade en begränsad service och installationsstyrka, då den oftast enbart utbildade kunden, så att denne skulle kunna sköta service och installation i egen regi.

Detta förfarande var reglerat enligt upphandlingskontrakt och speciellt vanligt, vid försäljning till PTT (Post Telegraf och Telefonförvaltning).

På problemsidan har G-divisionen under nästan hela divisionstiden haft dålig lönsamhet. Detta betingades av att divisionen under sitt första skede hade en ledning som i första hand var "business" orienterad och i viss mån försummade teknikutvecklingen. Ett problem i detta sammanhang har också varit svårigheten att på den personella sidan att rekrytera högt kvalificerade personer. Som vi tidigare nämde, har G-divisionen inte samma attraktionskraft som X-divisionen, trots att arbetsuppgifterna är helt jämförbara. En person ur koncernledningen ser det på följande vis:

> "Vi har inte sökt samma kvalitet på folk och vi har inte betalt dem lika väl. Det har 'glamour' att vara i publik telecom, att skapa telefonstationer. Men det har inte varit någon 'glamour' att skapa PABX, trots att man säger att en modern PABX är i princip minst lika komplicerad som en publik telefonstation."

G-divisionen har vidare haft svårt att utveckla och marknadsföra sina produkter. När divisionen "sent om sido" tog beslut att utveckla en ny generation av abonnentväxeln med ett digitalt system kallad MD110, så uppstod ett marknadsföringsproblem. Problemet bestod i att G-divisionens återförsäljare hade vid tidpunkten för utvecklingsbeslutet av MD110, svår konkurrens av andra abonnentväxelleverantörer, vilka hade tekniskt bättre system. Detta ledde till att återförsäljarna utövade ett stort tryck på G-divisionen att så fort som möjligt släppa ut MD110 på marknaden, för att de inte skulle mista sina kunder.

Det gick då inte att motstå trycket utan MD110 lanserades, men då inte färdigutvecklad. Detta ledde till negativa resultat för flera inblandade, inte minst produktionsdelen inom LME.

> "På G-divisionen har det varit katastrof ofta av den anledningen, att produkterna har varit aviserade och kända för tidigt. Kunder, marknader och ivriga säljare har tvingat fram att få leverera dem för tidigt, innan det har varit dokumenterad produktion, innan det fanns tillräckliga dokumentunderlag. Det har uppstått långa leveranstider och kritik ute på marknaderna, trots att man har försökt att tillfredsställa kunderna, genom att 'stoppa annat i munnen på dem'."

Ovanstående problem har gällt för produktutvecklingsövergången från elektronik till analoga system och även därifrån till digitalteknik.

Eftersom G-divisionen var en division inom Telefonaktiebolaget LM Ericsson, speglar inte angivet antal anställda helt de personer, som var involverade i och för G-divisionens verksamhet. Fakturerad omsättning, orderingång och antalet anställda var för åren 1980 och 1981 i MSEK:

	1980	1981
Fakturering	583,4	757,2
Orderingång	695,0	796,7
Antal anställda	428	438

G-divisionen har, sedan G blev självständig division, arbetat med två organisationsplaner, vilket framgår ur figur 7.9.1.1 A och figur 7.9.1.1 B.

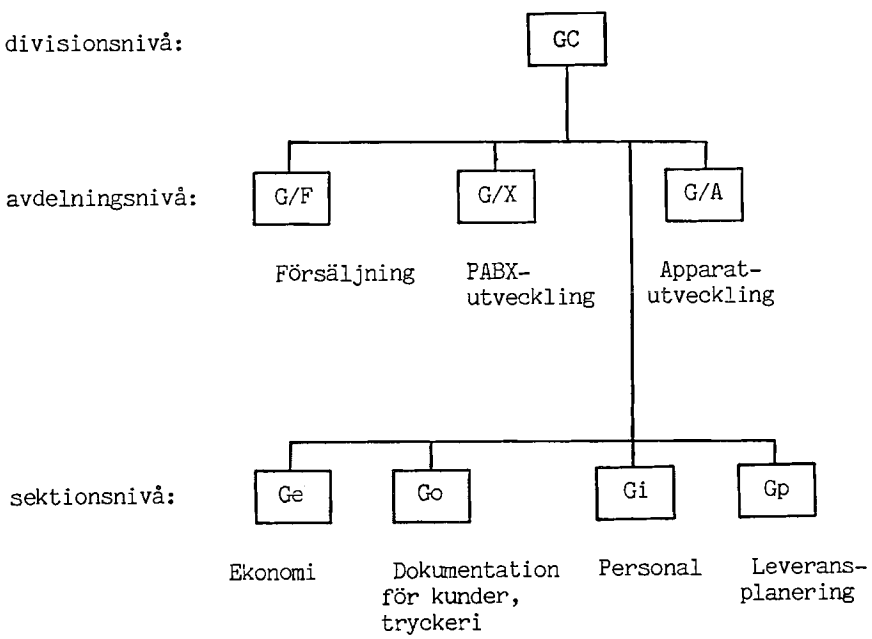


Fig.7.9.1.1 A: Organisationsplan för G-divisionen t o m 31/12 1977

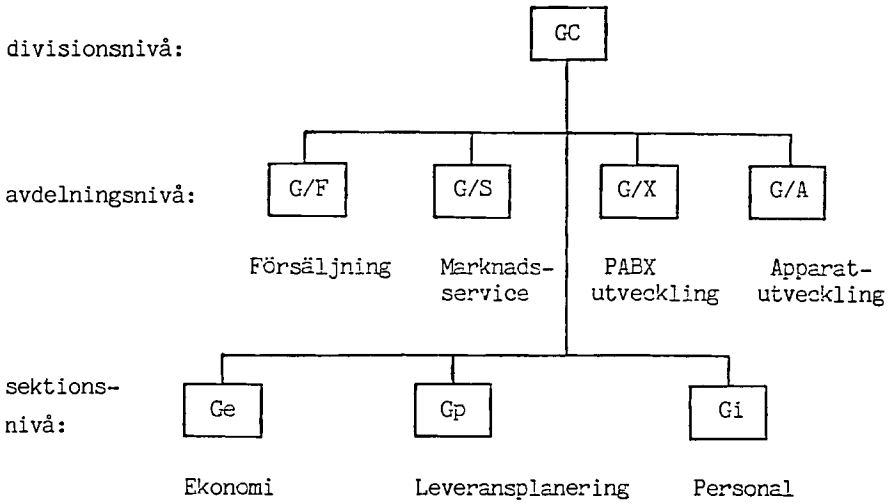


Fig.7.9.1.1.B: Organisationsplan för G-divisionen fr o m 1/1 1978

Skillnaden mellan de två ovan organisationsplanerna är, att man höjt statusen och tillsatt mer resurser för marknadsföringen genom den nybildade avdelningen G/S. Den kom att ansvara för promotion, dokumentation till kunder, utbildning av kunder samt divisionens tryckeri.

G-divisionen har haft hela sin verksamhet förlagd till Tyresö. Tyresö ligger ca 18 km söder om Stockholm och ca 20 km från Telefonaktiebolaget LM Ericsson, vilket skapat en viss isolering i förhållande till andra divisioner och koncernledning.

G-divisionen har i och med divisionstillhörighet stått i ett starkt beroendeförhållande till bolagets centrala instanser och dess ledning. Detta beroende har främst gällt finansiering av större utvecklingskostnader, organisation t ex hierarkiska nivåer, attestinstruktioner, personalpolitik såsom lönesättning m m, tillverkningsuppdrag, utlandsförsäljningskontor, krav på avkastningsgrad och möjlighet till differentiering.

7.9.2 S-divisionen i Telefonaktiebolaget LM Ericsson

Divisionen för informationssystem, S-divisionen, har en kort historia som division inom LME "S" blev division 1980. Dessförinnan hade "S" avdelningsstatus och gick under namnet, Datakommunikationsavdelningen; detta framgår bl a av figur 7.9.1.B.

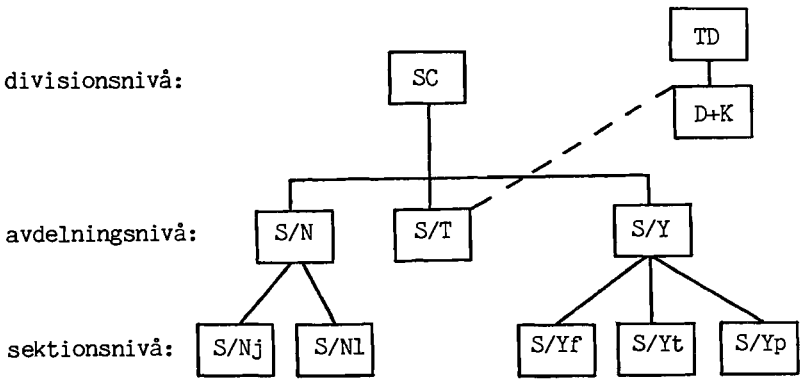


Fig.7.9.2: S-divisionens organisationsplan 1980 (1)

Förklaring till ovanstående symboler.

SC	Chef S-divisionen
S/N	Avdelning för system och privata datanät
S/Nj	Sektion - Paketförmedlade nät
S/Nl	Sektion - Meddelandeförmedling
S/T	Avdelning för Kontorsautomation (låg delvis under TD Tekniske direktören och dennes enhet Dtk)
S/Y	Avdelning för datatransmission
S/Yf	Sektion - Försäljning
S/Yt	Sektion - Teknik
S/Yp	Sektion - Produktplanering och säljstöd

(1) Bygger på uppgifter hämtade ur 1980 års Telefonkatalog Telefonaktiebolaget LM Ericsson

7.9.2.1 Verksamhetsområde

Bakgrunden till S-divisionen tillkomst beskrivs;... "som ett första steg i satsningen på informationssystem för privatmarknaden, bildades i mitten av 1980 en ny division inom moderbolaget, divisionen för informationssystem" (Ericsson Review nr 4, 1981 sid 153) S-divisonens verksamhet innefattade ansvaret för marknadsföring, försäljning, konstruktion och utveckling av datatransmissionsutrustningar i vilket inkluderade modemer, privata datanät samt även till viss del kontorsautomation.

Divisionens målsättning var:

> "att kunna erbjuda marknaden kompletta system för data/text/- bild, som bygger på LM Ericsson omfattande kunnande inom modern telekommunikations-och dator teknik".
> (Källa: Ericsson Review nr 4, 1981, s. 153)

Divisionens verksamhet var indelad i tre produktområden: Datatransmission-avdelning Y, Privata datanät-avdelning N och Kontorsautomation-avdelning T.

Avdelningarnas verksamhet beskrivs av nedanstående citat ur en personaltidningsartikel i oktober 1980:

> "Verksamheten inom området Data transmission baseras på den långa erfarenhet LME redan har inom detta område avseende utveckling och marknadsföring av modemer, såväl fristående som systemintegrerade, samt produkter för uppbyggnad av transparanta nät såsom multiplexorer och nätövervakningsutrustning.
>
> Verksamheten inom Privata datanät kommer att bedrivas med målsättning att kunna erbjuda marknaden högteknologiska systemlösningar, baserade på paketförmedling inkluderande komponentleveranser för paketnoder, nätcentraler för drifts- och underhållsfunktioner samt 'front-end-datorer'.
>
> Inom Kontorsautomationsområdet kommer marknaden att erbjudas en ny familj av kommunicerande arbetsplatsutrustningar under namnet ERITEX. Denna utrustning omfattar systemprodukter dels för arbetsplatsstationer med intelligenta bildskärmsterminaler, dels för resursstationer omfattande skrivminnen, dator med datorbassystem och skrivarestationer med en eller flera skrivare, samt dels för kommunikationsfunktioner såsom lokalbussystem (ERIBUS), kommunikationsstation (ERIGATE) och nödvändiga gränssnittsanpassningar.
>
> Användningsexempel för ERITEX inom ett företags text- och datakommunikation är den nya tjänsten TELETEX, ordbehandling och textredigering samt administrativ databehandling (ADB). Funktioner för meddelandehantering kan anslutas till ERITEX-systemet. Genom integrationsmöjligheter med LME's nya privatväxlar kommer marknaden att kunna erbjudas ett totalsystem för kommunikations- och informationstjänster för framtidens kontorsmiljö."
> (Källa: LME:Kontakten, nr 5, oktober 1980)

Ur ovanstående verksamhetsbeskrivning var det två produktutvecklingar som skulle få särskild betydelse. Det var utvecklingen av ERIPAX, en produkt inom datanät, samt ERITEX, en kontorsautomationsutrustning.

ERIPAX är ett "packet switch" system, vilket innebär ett system för effektiv datakommunikation över långa avstånd. Principen är att man packar ihop data och sänder det paketvis. Systemet används när man kommunicerar från terminal till dator och när det då kan det bli långa pauser. I stället för att låta de långa pauserna gå till spillo genom att ha ledningen uppställd och dra kostnader så samlar systemet ihop information och sänder paket-och stötvis.

ERITEX började utvecklas under senare delen av 1970-talet och då som ett framtidsprojekt. Projektet byggde på vad man inom LME kallade för "office of the future" koncept, i vilket man såg textkommunikation som lika viktig som datakommunikation.

> "Konceptet byggde på avancerade arbetsplatser, det byggde på en textkommunikation som var en artskild från datakommunikation och den byggde på gemensamma filer, gemensamma resurser."

Inom ERITEX fanns det vidare en modell med beteckningen ERITEX 10, en skrivmaskin med teletexkommunikation. ERITEX 10 var tänkt för bland annat Televerket i Sverige. Rent organisatoriskt var ERITEX placerad under delat ansvar med direktionsstabsenheten Dt -Teknik och utveckling, delvis därför att televerket i Sverige hade en viss delaktighet i utvecklingen av systemet.

Mot ERITEX förekom kritik att produkten var onödigt avancerad, vilket resulterade i för stora krav på användarna/kunderna. Konsekvenserna av detta beskrivs så:

> "Eritex var lite för bra vilket gjorde, att den inte gick att sälja. Den blev inte heller klar i tid, vilket ledde till, att televerket tog en enklare version från Philips."

> "Man specificerade och specificerade och jobbade mycket med teorin. Man hade svårt att få igång utvecklingen för det blev för stort."

S-divisionen kan sägas ha fört en anonym och kort tillvaro inom LME. Många av de intervjuade personerna i koncernledningen har bara ett vagt minne av S-divisonens verksamhet.

> "S-divisionen det var en sådan ny företelse, så den hade inte fått någon identitet vill jag påstå. Den var en utbrytning av viss verksamhet från den gamla X-divisionen, som gavs en självständig status i mitten på 70-talet, förmodar jag."

Dock finns det en viss medvetenhet om att divisionen hade både problem och begränsningar. Problemen uppstod främst i produktionsledet.

> "Jag vet att vi hade problem i och med att vi började få volymer då det visade sig att de inte var riktigt färdigkonstruerade."

Begränsningarna för S-divisionen låg liksom för G-divisionen i dess beroende-förhållande till moderbolagets övriga divisioner. Marknads-eller försäljningsmässigt hann divisionen inte ut på flertalet marknader innan den integrerades i EIS. Marknadsmässigt koncentrerades främst S-divisionen till Sverige, Norden och Europa.

Storleksmässigt var S-divisionen 1980 sannolikt den minsta divisionen inom Telefonaktiebolaget LME. Antalet anställda, fakturerad omsättning och orderingång var för åren 1980 och 1981:

	1980	1981
Fakturering MSEK	90,9	68,2
Orderingång MSEK	156,6	81,2
Antal anställda	54	143

Ovanstående ökning av antalet anställda 1981 hänför sig i hög grad till att den tekniska divisionsstabsenheten Dtk då ansvarsmässigt överfördes till S-divisionen.

S-divisionen var 1980 lokaliserad i "Tellusbyggnaden" alldeles i närheten av Huvudfabriken (HF) vid Telefonplan i Stockholm.

Genom att vara division i Telefonaktiebolaget LM Ericsson har S-divisionen i likhet med G-divisonen varit starkt beroende av de centrala enheter och resurser som är nödvändiga för divisionens fortlevnad och drift.

8. Sammanfattande beskrivning av integrationsförutsättningarna i EIS

8.1 INLEDNING

I de föregående kapitlen sex och sju beskrevs de två bolag varur enheter kombinerades till att bilda Ericsson Information Systems (EIS). I detta kapitel ger vi en sammanfattande beskrivning av integrationsförutsättningarna i EIS med tonvikt på ledningskulturerna i ingående enheter.

Ledningskultur definierar vi som kärngruppens styrande värderingar om ledningsinstrumenten. Styrande värderingar delas av aktörerna i kärngruppen och påverkar deras handlande. Vid fusioner kan ledningskulturen i ingående enheter beskrivas genom sammanställning av följande: (1)

Steg 1: Beskrivning av ledningsinstrumenten så som de framträder som "artifacts".

Steg 2: Beskrivning av de värderingar om ledningsinstrumenten som kärngruppen artikulerar.

Steg 3: Beskrivning av restriktionerna i kärngruppens handlingsutrymme.

Steg 4: Beskrivningar som den ena fusionspartens aktörer ger efter konfrontering med den andre parten i fusionen.

---

(1) I kapitel fem redogjorde vi för metoden, varför vi här inskränker oss till en summering.

Kapitlet avslutas med jämförelse av ledningskulturerna i de i fusionen ingående enheterna. De enheter som överfördes till EIS var G- och S-divisionerna från LME och divisionerna Alfaskop, Affärssystem och Banksystem från Datasaab AB. Hur ledningskulturerna hanterades i fusionsförloppet beskriver vi i nästkommande kapitel.

8.2 BESKRIVNING AV LEDNINGSKULTURERNAS KARAKTÄRISTIKA

Även om det var fem enheter som sammanfördes visar beskrivningarna att å ena sidan G- och S-divisionerna och å andra sidan Affärs- och Banksystemdivisionerna var så besläktade att de till stora delar kan betraktas som två enheter. Trots att skillnaderna är tydliga beträffande affärsidé och strategi kan vi i våra data inte finna viktigare skillnader när det gäller organisationsplan och administrativa metoder för normering. Vissa skillnader framträder beträffande de sociala metoderna. Sålunda kan EIS ses som en kombination av enheter med ursprung från tre bolag, nämligen Alfaskopdivisionen från Stansaab, Affärs- och Banksystemdivisionerna från Datasaab-divisionen, som tillhörde Flygdivisionen inom Saab-Scania samt G- och S-Divisionerna från LME.

8.2.1 Alfaskopdivisionen

8.2.1.1 Artifacts

Affärsidén för Alfaskop var att utgöra ett alternativ till stordatorfabrikantens terminal och då speciellt till IBM. För att uppnå detta mål var strategin att bli dominerande leverantör av terminaler i Sverige och nå så hög marknadsandel som möjligt på övriga marknader. Som medel användes lägre pris, fler tilläggsfunktioner och kompetens inom ergonomi. Verksamheten var till en början liten, men växte och ledde till bildandet av en separat avdelning inom Stansaab och en egen division inom Datasaab med ansvar för konstruktion och utveckling samt delat försäljningsansvar.

Styrningen skedde i hög grad informellt via information som överfördes i interaktionsprocesser som inneslöt all personal. Även om VD formulerade mål och planer fanns en önskan att personalen skulle uppleva relativt stor handlingsfrihet. Budgetprocessen, som det lades stor vikt vid, inleddes med att VD förankrade målsättningar i kärngruppen.

På basis av härav utformades detaljerade budgetar på kostnadsställenivå, vilka sammanställdes i en totalbudget. Efterföljande diskussioner mellan VD och budgetansvariga pågick till dess överenskommelse nåtts om vad var och en skulle uppnå med givna resurser. Förutom formella system för budget och redovisning arbetade man med relativt vagt specificerad material- och produktionsplanering samt i begränsad omfattning långtidsplanering. De strikta och omfattande regler och instruktioner som förekom under ITT-tiden luckrades med tiden upp. Reglerna var dock i princip tvingande. Den låga personalomsättningen i allmänhet och bland ledande aktörer i synnerhet kom att binda aktörerna vid många beslut och aktiviteter.

8.2.1.2 Av kärngruppen artikulerade värderingar

Affärstänkande, teknisk produktorientering, kompatibilitet gentemot stordatorsystem och kompetens inom ergonomi värderades högt.

> "Vi baserade oss i stort sett under hela 70-talet på att kunna ersätta IBM-terminaler. Så det var bara att hålla reda på vad IBM gjorde och göra det lite bättre" (6.6).
>
> "Hela synsättet hos Datasaab och Ericsson var ju tekniskt produktorienterat. Något annat sätt att göra det på var otänkbart" (9.3.7).
>
> ".....Här fortsatte strävan att utforma en god arbetsmiljö, vilket blivit ett kännemärke för Alfaskop" (6.1.4.2).

8.2.1.3 Restriktioner på kärngruppens handlingsutrymme

Stansaab hade varit helt dominerat av stora system för t ex flygtrafikövervakning och flygstridsledning. Alfaskopverksamheten hade utgjort en mycket isolerad grupp, som via försäljningsframgångar växte till en avdelning inom Stansaab och till en division inom Datasaab. Verksamheten betingades dels av vad IBM företog sig, dels av viktiga upphandlingar hos stora kunder. Ekonomiska utfallet varierade kraftigt över åren, till följd av kostnader för utveckling. Otillräckliga ekonomiska utvecklingsresurser begränsade verksamheten. Även om ägarna inte uttryckte preciserade krav förutom allmänna krav på lönsamhet uttalade i första hand staten behovet av en svensk dataindustri och att detta förutsatte att verksamheten visade lönsamhet.

IBM utgjorde svåraste konkurrenten. Det var nödvändigt att ständigt visa att Alfaskop var ett trovärdigt alternativ till IBM. Av de i kärngruppen som ägnat sig åt Alfaskop, hade endast en av dem (VD) erfarenhet från annat bolag inom databranschen. Det var IBM, vars kultur han upplevde sig starkt ha påverkats av. VD beskrev IBM såsom marknadsorienterat, styrt via mål, planer och uppföljningar och såsom ett företag som via indoktrinering av anställda eftersträvade att få ett likartat tänkande och beteende i bolaget samtidigt som det tillät visst handlingsutrymme.

8.2.1.4 Beskrivningar av verksamheten gjorda av fusionspartens ledande aktörer

Ledande aktörerna inom Linköpingsdivisionen beskriver verksamheten i Järfälla som bestående av två oförenliga system- och teknikorienterade, verksamheter med flexibla ledningsformer och aktörer som visade lyhördhet för omvärlden.

> "Jag kanske uttrycker mig lite drastiskt. Vi som var vana vid Saab's ganska omständliga sätt och noggrannhet i detaljer - omsorg om rutiner - vi mådde illa av slarvet i Stansaab" (6.21.1).

> "Dom kändes på något sätt lite ytligt amerikanska i sitt sätt att vara. Dom ville gärna härma IBM utan att riktigt kunna leva upp till det. Mycket var improviserat och en massa regler och förmåner på personalsidan var lite vårdslösa ....." (6.21.1).

8.2.1.5 Kärngruppens styrande värderingar

Ledningskulturen hade institutionaliserats som en följd av stabilitet under tämligen lång tidsperiod både med avseende på ledningsinstrumenten och på sammansättningen av kärngruppen. Personalomsättning var överhuvudtaget låg. IBM sågs som en förebild - dels var affärsidé och strategi främst inriktade mot IBM, dels hade VD lång bakgrund inom IBM.

Parallellt med system- och teknikorienteringen baserades verksamheten på affärstänkande. Det särpräglade i affärsidén var anpassning till stordatortillverkare. Kompatibilitet gentemot andra system blev därför nödvändig och obestridlig..

Utmärkande var en informell, flexibel, interaktiv stil parad med styrning (främst via budgetprocessen) genom målsättningar, planer och uppföljningar. Att skapa likartade tänkesätt och värderingar (indoktrinering) genom intensiv interaktion på alla nivåer kom att värdesättas. Även om det förekom regler och instruktion kom deras betydelse att luckras upp.

Verksamhetens ständiga utvecklingsbehov hade hämmats av ihållande knapphet på ekonomiska utvecklingsresurser. Även om Alfaskop periodvis nådde goda ekonomiska resultat förväntades dessa förbättras till följd av att ett samgående med LME skulle ge tillgång till ekonomiska resurser för utveckling.

8.2.2 Affärs- och Banksystemdivisionerna

8.2.2.1 Artifacts

Affärs- och Banksystemdivisionerna arbetade med olika affärsideér och strategi; däremot var överensstämmelsen hög beträffande organisationsplan och normering.

Affärssystemdivisionens affärsidé var marknadsföring av i hög grad standardiserade minidatorbaserade system med både hård- och programvara för olika applikationer. De fungerade som självständiga arbetsstationer och saknade kompatibilitet till andra system. Strategin var styckeförsäljning via egen säljkår till ett stort antal kunder, främst små- och medelstora företag.

Banksystemdivisionens affärsidé var att leverera nyckelfärdiga kundanpassade system (hård- och mjukvara) för hantering av transaktioner i bankkontor. Banksystemen var kompatibla till värddatorn (kundens stordator). Strategin var att främst via dotterbolagen etablera långsiktiga kundrelationer med ett fåtal stora banker. Utfallet av provinstallation på försöksbasis var avgörande för hur relationen skulle utvecklas.

Båda divisionerna hade i Datasaab AB eget ansvar för konstruktion och utveckling. Försäljningsansvaret var delat med sektor Marknadsföring. Före bildandet av Datasaab hade verksamheten bedrivits under turbulens med många genomgripande förändringar.

Datasaab-divisionen hade dominerats av Flygdivisionen inom Saab-Scania i de flesta frågor utom vad gäller konstruktion och marknadsföring. Sociala och administrativa metoder för normering var sålunda anpassade till Flygdivisionen. Verksamheten var formaliserad med detaljerade planer, uppföljningar, regler och instruktioner gällande ekonomi, administration, personal, material och produktion m m. Den personalpolitik som följdes var i huvudsak i enlighet med Verkstadsföreningens avtal och riktlinjer. Bildandet av Datasaab innebar endast smärre förändringar.

8.2.2.2 Av kärngruppen artikulerade värderingar

Inom Datasaab-divisionen fanns en stark vilja och tradition att utveckla och tillverka egna system, såväl hårdvara som program.

> "Man skulle väl säga så här att under det tidiga skedet under 60-talet och fram till mitten av 70-talet ungefär så var vi präglade av Saab, som var oerhört tekniskt dominerat. Det var naturligt på Saab att man utvecklade saker själva" (6.13).

> "Vi har alltid haft en mycket stark och inflytelserik utvecklingsavdelning. Det har vi haft. Vi har varit en maktfaktor här" (6.16).

Att leverera nyckelfärdiga system värderades högt.

> "I Sverige ville man framträda som en stark och kompetent fullsystemförsäljare av både datorer, programvara och service. Och det gjorde man också och var bra på det" (6.14).

> "Strategin var att ge service, att ge bra service. Turn key-service hela vägen. Det var nog filosofin" (6.14).

Honnörsord var ordning, kvalitet, noggrannhet, planering, avancerad teknik, konstruktionstester, projektkalkyler, budgetering och uppföljning, klara anvisningar, ärlighet, få men genomarbetade rutiner och instruktioner för efterlevnad.

> "Vår tradition var att i väldigt hög grad ha instruktioner, fastställda instruktioner, som gällde. Så skall man göra! Även om "Flygkvalitet" var den fundamentala principen under hela perioden kom andra ideér att samtidigt normera Datasaab-divisionen" (6.16).

8.2.2.3 Restriktioner i kärngruppens handlingsutrymme

Datorverksamheten har rötter från 1950-talet. För att möta kraven inom den militära sidan blev det nödvändigt att utveckla kompetens inom dataområdet (stordator). Denna kompetens kom att utgöra basen för datorer för privat bruk och som under 1960-talet hänfördes till en avdelning inom Flygdivisionen. År 1973 bildades formellt Datasaab-divisionen som en självständig enhet inom Saab-Scaniakoncernen. År 1974 förvärvades Facit's dataverksamhet. I köpet ingick Addo i Malmö samt Facit's dotterbolag i tolv länder.

> "Datasaab-divisionen skulle då raskt ommöbleras från att ha varit hemmamarknadsorienterad och sysslat med stordatorer och ett fåtal kunder till att bli internationell" (6.9.1).

Bankterminalsystemen härstammar från slutet av 1960-talet. När Facit förvärvades tillkom de minidatorbaserade systemen. Stordatorverksamheten överfördes till Sperry Univac AB. Verksamheterna uppvisade överlag dålig lönsamhet och var hela tiden ifrågasatta av Saab-Scania AB.

> "Ifrågasättandet gjorde att det var väldigt svårt att hålla moralen uppe. Så det var en väldigt sargad organisation överhuvudtaget. Från tid till annan stod jobbet stilla och folk ägnade sig mest åt att spekulera i korridoren" (6.9.3).

Till följd av bristande lönsamhet kom inriktningen att variera kraftigt. Under perioden 1959-1973 dominerade stordatorkonceptet. Verksamheten under den följande treårsperioden styrdes in mot minidatorsystem och internationaliserades. Denna expansiva period ersattes fram till bildandet av Datasaab AB av en period fylld av konflikter til följd av krav på nedskärningar. Banksystem- och minidatorverksamheten drevs med stora förluster också under Datasaab AB-perioden.

Datasaab-divisionen ägdes av Saab-Scanias Flygdivision i Linköping. Verksamheten betraktades som perifer. Ägarna ställde krav på lönsamhet. I övrigt gavs tämligen fria händer att agera. Villkoren förändrades inte när staten kom in som ägare genom bildandet av Datasaab AB. Förutom att uttrycka förhoppningar om tillväxt och lönsamhet kom ägarna att agera passivt.

Konkurrenssituationen var mycket ogynnsam. Konkurrenterna var många, välkända och starka. På övriga marknader än hemmamarknaden var bankterminal- och minidatorsystemen okända eller hade låg marknadsandel. I förhandlingar med kunder tvingades man ofta teckna order med bristande lönsamhet.

Saab-Scanias Flygdivision i Linköping har för samtliga ledande aktörer befunnits vara den dominerande arbetsgivaren. De anser att kulturen inom Flygdivisionen har starkt påverkat deras värderingar och handlingar.

> "Mycket gjordes med utgångspunkt från Saab-Scania, som jag tycker var en bra skola för mig" (6.12).

8.2.2.4 Beskrivningar av verksamheten förmedlade av fusionspartens ledande aktörer

De ledande aktörerna inom Järfälla-divisionerna beskriver Linköping-divisionerna som teknikorienterade och kvalitetsmedvetna, men som noviser när det gäller kommersiella tillämpningar. Det fanns en stark självständighetsönskan och samhörighetskänsla som hade utvecklats i den bruksanda som rådde. Verksamheten drevs inom ramen för väl utvecklade regler och instruktioner.

> "Dom hade Saab-Scania-bakgrund. Dom var mera teknokrater än vad vi var. Dom var besjälade av tanken att får vi bara fram produkter så nog faen skall vi sälja dom ..." (6.21.1).

> "Det var den här skyddade-verkstad-attityden. OK, om det inte passar våra kunder så får dom skylla sig själva ungefär. En medvetenhet om sin egen betydelse på något sätt. Ett avgränsande från omvärlden" (6.21.1).

8.2.2.5 Kärngruppens styrande värderingar

Verksamheten drevs under starka restriktioner. Enheten hade under en lång tidsperiod dominerats av Flygdivisionen inom Saab-Scania med inriktning mot militär flygverksamhet. Verksamheten hade dock betraktats som perifer och ifrågasatts. De ständiga förlusterna begränsade starkt handlingsutrymmet. Omvärldsberoendet var mycket ofördelaktigt. Hård konkurrens och svårigheter att teckna lönsamma order var typiskt.

Den del av Datasaab-divisionens kärngrupp som härstammade från verksamheten i Linköping hade starkt påverkats av kulturen inom Flygdivisionen. En kultur som växt fram i en helt annan verksamhet än datorer för civilt bruk. Även om verksamheten led brist på kontinuitet avseende affärsidé, strategi och organisation, var den väl institutionaliserad beträffande normering. Men metoderna för normering hade ursprung i militär flygverksamhet och inte i civil dataverksamhet.

De styrande värderingarna var dels att framgång skulle nås genom att självständigt utveckla nyckelfärdiga, högkvalitativa system, dels att verksamheten skulle styras med väl genomarbetade regler och instruktioner som skulle efterlevas.

Den lönsamhetspress som enheten vid LME's övertagande varit utsatt för under cirka 15 år hade bidragit till att skapa en stark samhörighetskänsla och ett behov av självhävdelse.

8.2.3 Karaktäristiska av ledningskulturen i G- och S- divisionerna

8.2.3.1 Artifacts

För LME var den sammanhållande affärsideń "att verka inom telekommunikationsområdet". Inom ramen för denna till synes vida formulering återfanns G-och S-divisionernas affärsidéer, som kan sägas vara specificeringar av den övergripande idéen.

För G-divisionen låg specificeringen i att marknaden angavs till "privatmarknad"; telekommunikationsprodukterna var "abonnentväxlar och telefonapparater". Strategiskt bedrev G-divisionen sin försäljning till privatmarknaden genom återförsäljare. I de länder där det saknades återförsäljare skedde försäljningen direkt från divisionen. Försäljning av G-divisionens produkter till den publika sidan, dvs telefonförvaltningar, skedde via moderbolaget Telefonaktiebolaget LM Ericssons X-division. I G-divisionens ansvar låg försäljning, produktutveckling och till viss del även produktion. Det övergripande ansvaret för LME's produktion låg på en separerad organisatorisk enhet.

S-divisionen specificerade sin affärsidé som marknadsföring, försäljning, konstruktion och utveckling av datatransmissionsutrustning samt kontorsautomation. Divisionen hade bildats 1980 som ett första steg i satsningen på informationssystem för privatmarknaden. Strategin för S-divisionen var att erbjuda kompletta system vad gäller data/ text/ bild baserade på LME's teknikkunnande. I divisionens ansvar låg ansvar för marknadsföring, försäljning, konstruktion och utveckling för nämda produktområde.

Beträffande LME's organisationsplan vid tiden före köpet av Datasaab AB var moderbolaget Telefonaktiebolaget LM Ericsson indelat i 5 marknadsinriktade divisioner, däribland G- och S-divisionerna. Bland divisionerna var X-divisionen den i särklass dominerande, vilket för G-respektive S-divisioner tog sig uttryck i att de kände det svårt att få de bästa resurserna. Främst gällde detta möjligheten att rekrytera de bästa teknikerna och försäljningsingenjörerna. Inom LME var det sannolikt störst merit att arbeta inom den publika sidan, vilket också den övervägande delen av bolagets ledande aktörer hade gjort.

Sättet att arbeta inom LME var ofta genom projekt som involverade ett flertal organisatoriskt skilda enheter. Detta skapade samhörighet utanför den ordinarie arbetsenheten samt knöt ihop bolaget. Genom att kontakterna i projekten ofta varade över längre tidsperioder kunde de även utgöra grund för informella gruppbildningar.

I Telefonaktiebolaget LM Ericsson's organisationsplan inrymdes en stor stödorganisation, bestående av service- och stabsavdelningar. Förekomsten av dessa ledde till att divisionerna ofta fick sig påförda kostnader, vilka deras chefer inte ansåg sig helt kunna styra och således inte heller kunna ta fullt kostnadsansvar för. Detta, förenat med att divisionschefen inom LME inte hade totalt ansvar för finansiering och produktion, begränsade möjligheten att skaffa sig managementkunnande på nivåer upp till och med divisionschef.

När det gäller metoder för normering av G- och S-divisionerna tillämpde ett informellt regelsystem, vilket praktiseras inom LME som helhet. LME hade fram till 1980 inte haft några skrivna policies inom områdena ekonomi, marknadsföring och personal. Dock hade det funnits instruktioner av typ attestinstruktioner och regelsamlingar i form av en pärm avsedd att underlätta för chefer att hantera personalfrågor.

Policies förmedlades till nyanställda via deras chefer och dessas kunskap. I LME upplevde kärngruppen stor handlingsfrihet utom när det gällde hanteringen av pengar, vilken ansågs vara helt styrd och formaliserad.

De ekonomiska styrsystem som LME använde hade brister såtillvida att det var svårt att utläsa lönsamheten för enskilda produkter månadsvis. Systemen var uppbyggda att lämna kvartalsbokslut med månadsvis uppföljning av fakturering, orderbestånd, varulager och kundfodringar. Inom LME upplevdes det ekonomiska styrsystemet inte ge tillräckligt snabba rapporter och då främst för de produkter med kort tillverkningstid och hög omsättningshastighet.

8.2.3.2 Av kärngruppen artikulerade värderingar

Som vi nämnt under föregående rubrik hade LME en bred formulering av sin affärsidé. Värderingsmässigt prioriterades produktmässiga egenskaper före marknadsrelationer.

> "Vi står och faller med att våra produkter är bättre än konkurrenternas".

Att LME saknade skriftlig affärsidé och skriftliga policies sågs inte som ett problem då alla inom LME fick del därom genom inlärning.

> "Det behövdes inga skrivna regler, det behövdes inte skrivas någon affärsidé på LM Ericsson. Alla visste, alla hade lärt sig det, det behöver man inte skriva på något krystat sätt" (7.5).

I LM Ericssons outtalade normer ligger en strävan mot att LM-medarbetare bör hjälpa varandra.

> "Om man som chef går ut och agerar alltför "udda eller olika", är risken stor, att du blir utstött ur gemenskapen, och ensam klarar du dig inte på Ericsson. Du är hela tiden beroende av kollegor. Var du än sitter på Ericsson, speciellt på det här stora 'gamla' Ericsson, så sitter du i en enda lång beroendekedja. Du hanterar inte en produkt från början till slut. Det är puzzelbitarna som hela tiden går i varandra" (7.8.1).

8.2.3.3 Restriktioner i kärngruppens handlingsutrymme

LME har alltsedan starten betraktats som ett verkstadsföretag och det dröjde innan detta förhållande ändrades. Det skedde genom AXE-systemets genombrott i början av 1970-talet, vilket lade grunden till en övergång till elektroniktillverkning. Den nya epok som då startade kom omvärlden att betrakta LME som ett elektronikföretag.

Även Kreuger-kraschen 1932 kom länge att upplevas som en restriktion, då den utbildade en försiktig inställning till hanteringen av ekonomiska medel. Denna inställning kom att kvarstå under ett flertal decennier. Det skulle dröja ända till 1960 innan de skiftade ägandeförhållandena till följd av av Kreuger-kraschen var helt eliminerade. En stor aktiepost som genom Kreuger-kraschen blev ägd av ITT återgick 1960 genom utlösen till ett svenskt syndikat.

I slutet av 1960-talet drabbades LME av en efterfrågekris på telefonstationer och växlar, vilket påskyndade ett produktskifte mellan elektromekaniska koordinatväljarsystem och de elektroniska AXE-systemen. Bytet måste påskyndas då efterfrågan på de elektromekaniska systemen sjönk drastiskt. Resultatet blev att LME under kort tid fick minska på produktionspersonal och förbereda omställningen av produktionsapparaten för den kommande tillverkningen av elektroniska system.

En viktig händelse var "Australienordern" vilken ledde till att det nya AXE-systemet gavs acceptans på världens telefonstationsmarknader. Eftersom den australiska telefonförvaltningen räknades som världens mest kvalificerade gav ordern kvittens på att AXE-systemet låg tekniskt rätt. Inom LME ansågs Australienordern ligga till grund för den senare "Saudiordern" vilken gav AXE-systemet en fördelaktig ekonomisk start samt tryggade produktionen under den närmaste tiden. Australienordern innehöll inte som Saudiordern några snara leveransanspråk. Genom Saudiorderns förmånliga finansiella tillskott till LME skapades framgångs- och trygghetsstämningar hos kärngruppen.

På ägarsidan har LME historiskt dominerats av två ägargrupperingar bestående av SE-banken samt Svenska Handelsbanken. I detta ägandeförhållande har familjen Wallenberg alltsedan början av 1900-talet spelat en aktiv roll i ledningen av LME. Sedan 1953 var Marcus Wallenberg LME's styrelseordförande. Han hade introducerats i LME i samband med Kreuger-kraschen 1932 och kom att bli den ledande för rekonstruktionsarbetet av LME efter kraschen. Genom rekonstruktionsarbetet och styrelseordförandeskapet, parat med ett stort aktivt intresse för LME, kom Marcus Wallenbergs inflytande att dominera bland ägarna av LME.

Marcus Wallenbergs inflytande tog sig uttryck dels i personvalet vid högre chefstillsättningar, dels i krav på redovisningar av personer på direktörsnivå inom LME. På den affärsmässiga sidan inom LME bidrog Marcus Wallenberg aktivt genom det stora kontaktnät han besatt. Således utbildades en tradition inom LME där bolagets styrelseordförande hade ett stort aktivt inflytande.

Vid sidan av styrelseordföranden har också verkställande direktören inom LME haft ett stort inflytande, vilket bl a tagit sig uttryck i att den övriga ledningen inte haft för vana att redovisa alltför självständiga idéer eller åsikter.

Inom LME har kärngruppen, med något undantag fått huvuddelen av sin praktiska erfarenhet genom LME och där främst genom dess publika del t ex försäljning, utveckling och produktion av telefonstationer etc. Beträffande kärngruppens utbildningsbakgrund dominerar civilingenjörsexamen. Vidare har kärngruppen en lång tjänstgöringstid inom LME bakom sig, ofta flera decennier per person.

För LME har den publika verksamheten bestående av försäljning av telefonstationer varit den helt dominerande. Ansvaret för den publika verksamheten har legat på bolagets X-division, vilken därmed har blivit både avgörande och kritisk för bolagets existens. G-divisionen var beroende av X-divisionen då en betydande del av dess produktförsäljning (abonnentväxlar och telefonapparater) försåldes via publika projekt. G-divisionens produkter utgjorde i ett avseende en del i ett totalt telefonsystem och hade således en form av systemberoende med X-divisionens telefonprodukter. Denna systemsamhörighet hade däremot inte S-divisionens produkter (ERITEX och ERIPAX) vilket gjorde S-divisionen mer oberoende av X-divisionens försäljningsverksamhet.

Eftersom G- och S-divisionenerna inte var självförsörjande uppstod ett beroendeförhållande till bolagets centrala instanser t ex till produktionsinstansen som ansvarade för bolagets tillverkning. Ofta var dessa centralinstanser organiserade som direktions-stabsavdelningar, vilka leddes av någon direktör ur LME's verkställande ledning. Med hänsyn till detta kom direktionsstaberna att utöva ett stort indirekt inflytande över bolagets linjeverksamhet dvs dess divisioner.

Både G- och S-divisionen hade av LME's kärngrupp negativa omdömen om sina produkter. Bakom dessa omdömen låg för G-divisionens del att den hade lanserat sina produkter för tidigt och då inte färdigutvecklade. Detta gällde speciellt för produkten MD 110, ett digitalt abonnentväxelsystem, vilket senare skulle få en betydande roll bland produkterna vid bildandet av EIS. För S-divisionens vidkommande riktades kritik mot dess produkter i termer av att de var onödigt avancerade. Främst gällde kritiken divisionens textkommunikationsprodukt ERITEX, vilken p g a sin komplexitet ansågs osäljbar. Vidare hade S-divisionen i likhet med G-divisionen problem med att produkterna släpptes ut för tidigt på marknaden, dvs innan de var helt färdigkonstruerade.

8.2.3.4 Externa aktörers beskrivningar av verksamheten

Ledande aktörer med bakgrund inom Datasaab AB uppfattade LME's sätt att styra dotterbolag som annorlunda. Detta såtillvida att LME lade stor vikt vid dotterbolagsstyrelserna trots att dotterbolagscheferna organisatoriskt ofta rapporterade till moderbolagets verkställande direktör. Vidare ansåg de att LME inte besatt kompetens i marknadsfrågor inom datormarknaden. LME's ekonomiska styrsystem ansågs också vara bristfälliga; få rapporter och få kommentarer. Samma personer beskrev dessutom LME som ett företag med tradition att tänka på produkter i termer av livslängd snarare än i kostnadsorientering, vilket Datasaab AB var vant vid. Vidare ansågs det finnas en strävan inom LME att vilja tillverka allting självt.(1)

8.2.3.5 Styrande värderingar

Verksamheten inom LME har av tradition fokuserats på bolagets publika telefonstationsförsäljning vilken inrymdes i moderbolagets X-division. Det var produktområdet telefonstationer, dess utveckling, försäljning och produktion som erhöll de mesta och bästa resurserna. Prioriteringen av denna del av verksamheten inom LME, som sedermera skulle utöva ägareinflytande över de fusionerade enheterna i EIS, kom också att genomsyra andra delar av bolagets aktiviteter t ex utformningen av ekonomisystem, produkt-kvalitetstänkandet, sättet att arbeta i projekt, m m.

---

(1) Dessa uppgifter är hämtade ur kapitel nio om EIS.

Styrande för X-divisionen var: stora försäljningsorders, försäljning av tekniskt avancerade telefonsystem, utvecklandet av produkter med hög teknisk kvalitet för att tillmötesgå långa produktlivcykler, tillverkningar av produkterna främst inom LME-koncernen, och skapandet av tidsmässigt långvariga kundrelationer då man inom X-divisionen arbetade med ett fåtal kunder på alla marknader.

För G-divisionen, som senare skulle komma att överföras till EIS, gällde X-divisionens värderingar med undantag av att G- och S-divisionerna arbetade på privatmarknaden där kundrelationerna inte blev tidsmässigt långvariga samt att det fanns ett stort antal kunder i varje land.

I LME's organisation har dess direktionsstaber av tradition haft ett långtgående inflytande över linjeorganisationen. I övrigt ansågs LME's organisation vara av informell karaktär. Inom LME fanns det små möjligheter att vara individualist då de anställda ofta arbetade i projekt och därmed var beroende av varandra. Vidare har bolagets styrelseordförande och verkställande direktör av tradition haft en stark ställning.

Genom att LME har existerat och prioriterats att vara ett telefontillverkande bolag i över 100 år, har policies och regler kommit att institutionaliserats. Förmedlingen av dessa till nyanställda förväntades ske av de tidigare anställda.

8.3 JÄMFÖRELSE AV I EIS INGÅENDE ENHETER

Jämförelsen av i EIS ingående enheter avser perioden 1979 - 1981 och speglar de integrationsförutsättningar, som skulle hanteras. LME hade noterat stora framgångar under slutet av 1970-talet med AXE-systemet. Det som kom att stärka LME's ekonomiska ställning var den mycket stora förskottslikviden på Saudiordern. Framgången med AXE-systemet renderade LME ett mycket gott nationellt och internationellt renommé. LME hade sålunda hög status som bas för en expansiv strategi, som kom att grundas på företagsförvärv.

G- och S-divisionerna befann sig i en betydligt sämre situation än vad LME som koncern gjorde. G-divisionens för tidiga lansering av MD110 hade försämrat divisionens kundrelationer. De lönsamhetsproblem som G-divisionen brottats med under en längre period ansträngdes ytterligare. S-divisionen bildades i mitten av 1980 och ägnade sig huvudsakligen åt produktutveckling.

LME hade en stark finansiell status baserad på X-divisionens AXE-system. Kärngruppen inom LME uppfattade sig ha en bas för en expansiv strategi. Enheterna som de efter förvärvet av Datasaab AB överförde till EIS befann sig däremot i en labil situation. Datasaab AB befann sig i ekonomisk kris. Ägarna bedömde situationen som ohållbar. Datasaabs situation hade starkt uppmärksammats i press, radio och TV, speciellt i Sverige. Bolaget sågs både internt och externt som ett bolag i kris. Situationen förvärrades av de omfattande konflikterna mellan Järfälla- och Linköpingsverksamheterna och av svårigheterna med dotterbolagen. Dock fungerade divisionerna inom Datasaab olika bra; Banksystemdivisionen hade stora svårigheter, Affärssystemdivisionens situation förbättrades succesivt, Alfaskopdivisionen hade en stark ställning på hemmamarknaden och genererade vinster.

Till EIS överfördes från LME ca 800 personer (i huvudsak från G- och S-divisionerna) och från Datasaab AB ca 3 100 personer. Numerärt skulle således personal med förflutet inom Datasaab AB komma att dominera EIS.

De ingående enheternas marknadsposition varierade. S-divisionen som ej hunnit bli etablerad till Alfaskop-divisionen hade en dominerande position på hemmamarknaden (i övrigt svag position). G-divisionen hade endast en mindre del av totala försäljningen direkt från divisionen; merparten försåldes av LME's dotterbolag, vilka organisatoriskt ej tillhörde G-divisionen. Då G-divisionens produkter var teleprodukter drog divisionen fördel av LME's starka internationella position. Banksystemdivisionen levde på alla marknader under hård konkurrens med en svag position. Detsamma gällde även Affärssystem-divisionen med undantag för att den hade en tämligen god position på hemmamarknaden.

Produktutvecklingsbehoven för G- och S-divisionerna var mycket stora. MD 110 , ERIPAX och ERITEX krävde omfattande utvecklingsresurser innan de blev marknadsdugliga. Även Bank- och Affärssystem krävde fortsatt utveckling. Det var endast Alfaskop som motsvarade marknadens krav och rönte efterfrågan i dess dåvarande skick.

Divisionerna Banksystem, Affärssystem och Alfaskop hade lång erfarenhet och hög kompetens vad gäller elektronik och data. LME hade alltid varit inriktade på telekommunikation. Ett datakunnande byggdes upp först under 1970-talet i samband med övergången från elektromekanik till elektronik med digitalteknik inom telekommunikationsområdet.

LME hade lång erfarenhet av internationell marknadsföring, främst på fåkundsmarknader, inriktad på etablering och underhåll av långvariga kundrelationer. Viktigare kundkontrakt involverade ofta överenskommelser på regeringsnivå. Vissa kontrakt inbegrep sysselsättningsmässiga åtaganden dvs produktionen kom till en del att förläggas i kundlandet. Den helt dominerande delen av koncernomsättningen baserades på marknadsföring till fåkundsmarknader. G-divisionens kompetens var marknadsföring på den s k privata marknaden av abonnentväxlar och telefonapparater. Den var van att sälja på marknader med många kunder och bedrev mer styckebetonad försäljning. Storleken på enskilda order var mycket lägre än för X-divisionen.

Under Stansaab-perioden försåldes Alfaskop av egen säljkår och främst i Sverige. När Datasaab bildades överfördes försäljningen till Datasaab's dotterbolag och internationaliserades. Alfaskop såldes till stordatoranvändare, vilka var tämligen få på varje marknad. Banksystem- och Affärssystem hade sedan mitten av 1970-talet marknadsförts via egna dotterbolag, nationellt och internationellt. Banksystem såldes till ett fåtal stora kunder, medan Affärssystem hade många såväl små som medelstora kunder både inom den privata och offentliga sektorn.

Kärngruppen inom LME saknade erfarenhet att leda fusionsförlopp till skillnad från kärngrupperna inom Datasaab. De senare hade erfarenhet av fusionen av Datasaab. Vidare hade vissa av aktörerna med bakgrund i Datasaab-divisionen erfarenhet av fusionen med Facit. Några hade dessutom deltagit i Saab-Scaniafusionen.

De i EIS ingående enheterna uppvisar olikheter vad avser ledningsinstrumenten. Det fanns inga gemensamheter beträffande produktsystem och kundsegment. Alfaskop-, Banksystem- och Affärssystemdivisionerna hade vana av att i hög grad agera självständigt till skillnad från G- och S-divisionerna som var styrda av LME's centrala instanser. Banksystem- och Affärssystemdivisionerna var i hög grad formaliserade med väl utvecklade regler och instruktioner som skulle efterlevas. LME styrdes informellt och där kändes stolthet över att kunna påstå att: "Reglerna sitter i väggarna". Alfaskopdivisionen styrdes med informell interaktiv stil grundad på formaliserade regler, planer m m.

De styrande värderingarna visade olikheter och det som karaktäriserade respektive enhet var:

LME

- X-divisionens verksamhet värderades högst,
- tekniskt avancerade produkter inom telekommunikation värderades,
- utveckling och tillverkning inom koncernen av produkter med lång livslängd prioriterades

Alfaskopdivisionen

- IBM värderas högt,
- kompatibilitet gentemot andra system var en självklarhet,
- affärstänkande parallellt med teknik- och produktorientering
- informell, flexibel, interaktiv stil parad med regler, instruktioner samt mål, planer och uppföljningar.

Affärssystem- och Banksystemdivisionen

- dominerades av värderingar inom Flygdivisionen, Saab-Scania,
- framgång genom att självständigt utveckla, nyckelfärdiga, högkvalitativa system,
- styrning av verksamheten med väl genomarbetade regler och instruktioner med krav på efterlevnad,
- stark samhörighetskänsla och behov av självhävdelse

I nästföljande kapitel beskriver vi hur integrationsförutsättningarna kom att hanteras under EIS's första verksamhetsår.

9. Fallbeskrivning ERICSSON INFORMATION SYSTEMS AB

9.1 STRATEGIN MOT ETABLERING PÅ MARKNADEN FÖR INFORMATIONSSYSTEM

9.1.1 Starten

Under 1979 diskuterades internt inom LME vilken väg bolaget skulle ta på 1980-talet. Som en bakgrund till diskussionen låg dels farhågorna för viss stagnation i efterfrågan på teleutrustningar dels den ökade konkurrensen på detta segment genom delvis en förutspådd ökad avreglering och privatisering av telefonstationsmarknaderna. Vidare ansåg man inom LME att expansionen på den traditionella publika kommunikationssidan skulle framtidsvis ha en lägre takt samtidigt som man förväntade en stor expansion inom informationsområdet. Vid samma tidpunkt såg LME också hos sina konkurrenter ett nytt affärsområdestänkande inom kommunikationsområdet genom att de började intressera sig för informationsområdet. Samtidigt härmed fick man inom LME vissa intresseindikationer som tydde på att bolagen ifrån andra hållet dvs inom informationsområdet började tankemässigt se integrationsmöjligheter med LME's traditionella område. Även inom kontorsutrustningsindustrin fanns det tankar i riktning mot telekommunikations- och informationssystemsidan. Resultatet av att de tre sektorerna data, telekommunikations- och kontorsutrustningsindustri flyttade fram sina positioner antogs bli att de skulle mötas i form av integrerade system (se fig 9.1.1).

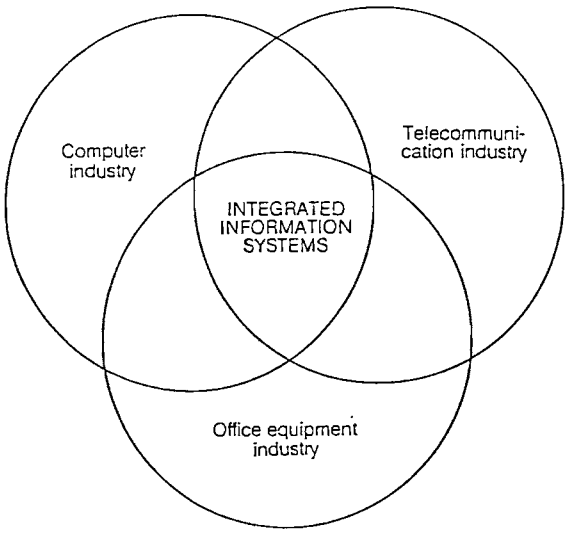


Fig.9.1.1: Utvecklingen mot integrerade system
Källa: Internt material LME, PRIM INFO 4:4.

En ledande person inom LME beskriver tanken på integrerade system så här:

> "Tanken på integrerade system var stark bland alla företag i branschen, så den förekom överallt. Tanken var att de inte låg alltför långt i framtiden".

Med bland annat ovanstående som bakgrund beslöt LME sig för att följa utvecklingen och i någon form satsa på den framtida utvecklingen av informationssystem.

Bland de LME's traditionella konkurrenter, som tidigt gav sig in på informationsteknologiområdet med "Electronic Office Systems" återfanns kanadensiska Northern Telecom Limited.

I LME's tilltänkta satsning på informationssystem inrymdes utveckling mot integrerade produkter, något som skulle få synenergieffekter med systemkunnandet inom LME. Satsningen på informationssystemområdet ansågs ge LME-koncernen en bättre framtida balans vad gäller riskfördelningen.-"Ett andra ben" för LME.

I beslutet för LME att gå in på informationsystemområdet låg också dess upplevda gynnsamma tillväxtpotential.

"Beslutet att göra satsningen på informationssystem för privatmarknaden är baserat på analyser av marknadsmässiga, industriella och tekniska trender"..... "marknaden för smådatorer, terminaler och arbetsplatsutrustning för kontor i kraftig tillväxt med i vissa fall över 20% per år i fast penningvärde. Vidare är kommunikationsdelen av denna marknad stadd i snabbare tillväxt än publik telekommunikation".

(Källa: Ericsson Review Nr 4, 1981, s 152)

Till grund för ovanstående citat låg bl a denna analys av världsmarknadens tillväxt för informationsproduktsektorn:

Produktområde	1980	1985	Årlig tillväxt
Smådatorer(1)	3200	5400	12%
Ordbehandlingsutrustning	1800	7400	32%
Arbetsplatsterminaler	1400	4800	28%
Övriga terminaler	540	1000	13%
Kommunikation	10600	15400	9%
Konsulttjänster/-programvara	8600	21800	20%
Stordatorer	15000	18000	4%

(Världsmarknadens tillväxt för några viktiga produktområden, PRIM-INFO 4, 12, Internt Material LME).

LME var inte ensamt om att påverkas av informationsteknologins tänkta framväxt, men frågan var om prognoserna kan ha varit självkonstruerade av informationsföretagen.

---

(1) Dessa siffror exkluderar PC - Om PC inkluderas uppskattas siffrorna för smådatorer i milj US-dollar till:

1980	1985	Årlig tillväxt
7000	18000	20%

Källa: Ericsson Review Nr 4, 1981, s 152.

> "Vid den tidpunkten så förutspådde väl alla här i världen att informationsteknologin skulle växa med en rasande fart. Man kunde visa på enorma framväxttal, tillväxttal, till och med IBM tog ju intryck av detta och startade med PC-datorn. De hade dessförinnan sagt att de aldrig skulle gå in för smådatorer, utan hålla sig till deras 'main frames'. Det var en ändring i IBM's gamla strategi, man trodde på varandra, man 'håsade upp' hela situationen och vi följde väl med där".

I prognoserna ingick även grundantaganden om att informationsmarknaden skulle öka i efterfrågan. Dessa antaganden var byggda på två trender:

- En allt större del av arbetskraften sysselsätts inom informationssektorn, medan allt färre arbetar i den direkta produktionen.
- Lönerna för arbete av informationskaraktär har ökat kraftigt på senare år, samtidigt som produktivitetsutvecklingen legat långt under vad som åstadkommits inom den industriella sektorn, fig 2. Inom industrin har man emellertid investerat flera gånger mer per anställd, för att öka produktiviteten, än vad som har skett t ex på kontoren.

(Källa: Ericsson Review Nr 4, 1981, s 152)

I informationssystemkonceptet som växte fram hos LME var tanken, att en avancerad digital abonnentväxel skulle vara den centrala integrationspunkten i systemet. Till denna abonnentväxel skulle det vara möjligt att koppla ihop telefoni och dataskärmsterminaler till en form av integrerat informationsnätverk. På LME hade man på G-divisionen redan påbörjat utvecklingen av en avancerad abonnentväxel - MD110, vilken väl skulle kunna anpassas till att vara systemets kärna. Med MD110 som ett centralt förmedlingssystem skulle det vara möjligt att kommunicera med både telekommunikations- och datormiljön. MD110 skulle fungera som en växel av både data- och talkommunikation. En fördel enligt LME med att sätta MD110 som kärna i systemet var att kunden, genom att man utnyttjade telekabel, fick betydligt mindre kabeldragning och därmed mindre kostnader för ett integrerat kommunikationsnätverk.

I ovannämnda systemkoncept, där MD110 skulle vara systemets "kärna", saknade LME främst bildskärmsbaserade data-terminalprodukter och även kompetens på området. En ledande aktör bakom LME's informationsstrategi säger:

> "Vi såg att kommunikationssystemen snarare än stordatorerna skulle vara den förmedlande länken."

Vidare stod det också klart, att det var genom företagsköp som LME borde kompletteras. I det sammanhanget fanns det fördelar med köp av ett svenskt företag, utvecklingen skulle då liksom inom LME ligga inom landet.

9.1.2 Implementering av strategin

Som ett första led för LME att börja sin satsning på området för informationssystem för privatmarknaden, bildades i mitten av 1980 en organisatorisk enhet för informationsområdet inom bolaget. Det skedde genom den tidigare beskrivna S-divisionens tillkomst.

Vid ungefär samma tidpunkt aviserades att Datasaab AB, Sveriges största dataföretag, kunde bli föremål för en försäljning. Detta faktum gjorde, att LME började intressera sig för Datasaab och då i första hand bara för dess terminalsida och där främst Alfaskop. Tidpunkten för detta var maj 1980. Relativt snart började dock ledningen i LME att intressera sig för företaget i dess helhet efter en övergripande produktanalys. I denna analys fann LME, att hela Datasaab kunde med vissa produktmässiga omfördelningar passa in i LME's strategi mot integrerade informationssystem.

> "Ericsson var det största telekommunikationsföretaget i Sverige och Datasaab var det största svenska data-företaget med egen utveckling och produktion. Skulle man hitta någon form av samarbete med något företag på datasidan, så var det naturligt att det var ett svenskt företag och det var naturligt att det skulle vara det största företaget."

LME och Datasaab var historiskt inte helt obekanta för varandra, då man bland annat tidigare hade haft samarbete mellan LME och Datasaabs IDS-enhet. Även Datasaabs "Alfaskopterminal" var tidigare känd av LME, eftersom LME var en av Datasaabs största kunder vad gäller "Alfaskopterminalen".

Att LME förvärvade Datasaab upplevdes av en del ledande aktörer inom LME inte som resultat av en genomtänkt förvärvsprocess, där det framkom att Datasaab var det lämpligaste köpobjektet. Snarare beskrevs det som: "ett äpple som plötsligt föll och någon höll fram håven". Detta utesluter därmed inte, att det på ägarnivå kan ha funnits en genomtänkt process för Datasaab förvärvet. Förhandlingar om köp av Datasaab inleddes sedan det hade aviserats att Datasaab även var föremål för utländska intressenters köpintresse.

Ledningen på LME menade, att om inte Datasaab hade förvärvats, så hade man antingen köpt ett annat bolag i dataterminalbranschen eller utvecklat egna dataterminaler.

> "Hade köpet av Datasaab inte blivit av, hade vi själva startat en utveckling av dataterminaler eller vänt oss till något annat företag i terminalbranschen. L M Ericssons styrelse har nämligen fattat ett beslut om att koncernen ska öka sina aktiviteter på den privata marknaden och därvid kunna erbjuda kunderna kompletta systemlösningar som även inkluderar bl a dataterminaler."
> (Källa: Ur Datasaabs personaltidning Kontakt, 810212)

I motiven för att sälja Datasaab låg bland annat, att bolaget visat förlustresultat de senaste åren och att förlusttäckningen från ägarna var i utfästelse begränsad t om 1981. Vidare ansågs Datasaab driva en perifer verksamhet i förhållande till hälften delägaren Saab-Scania.

Ovanstående ledde till, att LME träffade en överenskommelse med Datasaab AB's ägare att förvärva bolaget. Som ett första led i denna uppgörelse övertog LME 31 december 1980 Saab Scania's aktiepost om 50% i Datasaab AB. Att LME vid samma tidpunkt inte också övertog Svenska Statens aktiepost berodde på, att ett formellt positivt regeringsbeslut måste först inväntas; sådant beslut meddelades 28 mars 1981.

Dock övertog inte LME hela Svenska Statens ägarandel i Datasaab utan blott vad svarade mot 40,5% av hela aktiestocken i Datasaab. Resterande 9,5% därav övergick till Teleinvest AB, ett bolag inom Televerket.

Orsaken bakom Televerkets förvärv av 9,5% av hela aktiekapitalet i Datasaab var, att därmed skulle understrykas betydelsen av och underlätta gemensamma utvecklingssträvanden. Det skulle även innebära fortsättningen av en tradition som LME och Televerket redan hade på telefonisystemsidan.

I och med att inte LME förvärvade hela sitt tilltänkta innehav vid en och samma tidpunkt, utfärdades fram till övertagandet av Svenska Statens ägarandel vissa åtgärdsmässiga avtalsbegränsningar beträffande Datasaab.

> "Detta innebär också att LM Ericsson före den 31 mars inte får genomföra några åtgärder ..... som väsentligen skulle försvåra återställandet av Datasaab till dess nuvarande form."

Den totala köpeskillingens storlek för Datasaab AB blev mindre än de köpta aktiernas nominella värde som var totalt 180+146 milj skr. För Saab-Scanias 50% andel erlade LME 165 milj skr och för Svenska Statens 40,5% andel erlades 134 milj skr. Vidare skulle Staten och Saab-Scania enligt tidigare avtal fullfölja utbetalandet till Datasaab AB av bidrag om 70 respektive 37,5 milj skr för 1981. Utöver detta gav Staten 50 milj skr som utvecklingsstöd till i första hand Datasaabs terminalverksamhet. Med dessa utbetalningar upphörde de tidigare ägarnas framtida ekonomiska ansvar för Datasaab AB.

Bolag	Andel	Ägare	Tid fr o m
STANSAAB	1/3	Svenska Utvecklings AB	1971 01 01
	1/3	Saab-Scania AB	
	1/3	Standard Radio & Telefon AB	
	50%	Svenska Utvecklings AB	1973 03 01
	50%	Saab-Scania AB	
	50%	Sveriges Investeringsbank AB	---
	50%	Saab-Scania AB	
Datasaab AB	50%	Svenska Staten	1977 12 31
	50%	Saab-Scania AB	
	50%	Telefonaktiebolaget LM Ericsson	1980 12 31
	40,5%	Telefonaktiebolaget LM Ericsson	1981 03 31(1)
	9,5%	Teleinvest AB (Televerket)	

(1) tid för regeringsbeslutet 1981-03-28.

Tabell 9.1.2: Ägandeförhållande fram till Ericsson Information Systems bildande 1981

Satsningen var enligt svenska affärstidningar en av de största industrisatsningarna i Sverige. Redan från starten av det nya företaget Ericsson Information Systems placerades det omsättningsmässigt på andra plats efter IBM bland dataföretag i Sverige. Antalet anställda var vid starten ca 3 900 och omsättningen ca 3 000 MKR (Affärsvärlden, nr. 4, 1982)

Den 1 januari 1982 bildades bolaget Ericsson Information Systems. Därmed satte LME ytterligare en milstolpe i sin historik. Framväxten av EIS illusteras i figuren nedan.

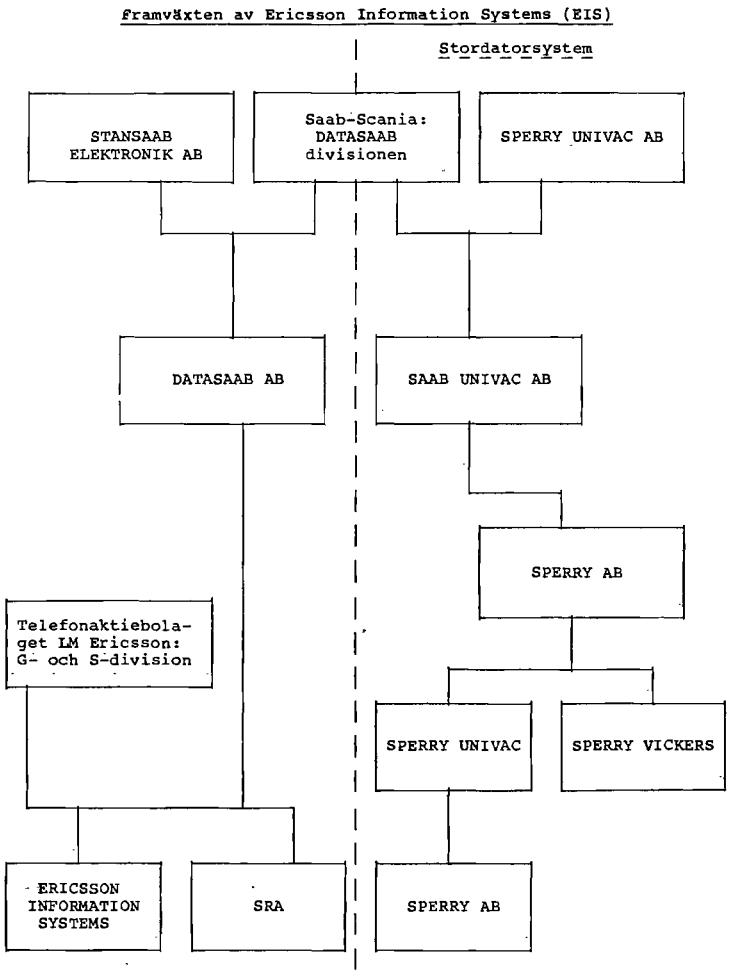


Fig 9.1.2: Framväxten av Ericsson Information Systems

9.2 VILLKOR SOM ÄGARNA STÄLLDE PÅ ERICSSON INFORMATION SYSTEMS

9.2.1 Inledning

Ägarinflytandet från Telefonaktiebolaget L M Ericsson, som förvärvade Datasaab, tog sig uttryck i nedanstående handlingar. Dessa handlingar kom i vissa stycken att upplevas som störningar av de intervjuade från Datasaab AB. Detta för att de inte tidigare hade varit vana vid, att ägarna utövade ett aktivt inflytande på organisationen.

Sammanfattningsvis gav kärngruppen i LME få explicita uttalanden av karaktären ägandeinflytande. LME reflekterade inte över att alla på f d Datasaab inte visste, vad LME's tradition innebar, och därmed inte visste vad som förväntades av dem.

> "Det var ofta med stolthet man sa att här behövs inga riktlinjer och regler. De finns i väggarna."

Från Datasaab's sida upplevde man LMEs agerande som otydligt vilket skapade osäkerhet och därmed också handlingsutrymme.

> "Jag kunde i min position ta precis vilka beslut jag ville i vilken fråga som helst utan att behöva fråga någon, om jag nu ville det. Man hade väldigt liten och svag formell beslutsadministration... Från att ha arbetat med ett underlag av absoluta marknadsplaner, kalkyler och uppföljningar under Datasaabtiden begärdes aldrig en kalkyl, aldrig en ekonomisk uppfattning inom Ericsson av ett projekt...Jag vet inte vad mina ekonomiska befogenheter var inom Ericsson någonsin... Man hade inget administrativt system som var byggt för den här verksamheten."

Av LMEs kärngrupp kom en större del att känna sig utestängd från EIS. De kunde därmed inte utöva ett explicit ägareinflytande, vilket de hade varit vana vid när det gäller LME's övriga dotterbolag. I stället kom deras eventuella påverkan att ske indirekt, via de direktionsstaber de kontrollerade samt via de tillsatta aktörer med bakgrund från LME. De spänningar som uppstod efter bildandet av EIS var främst av karaktären moder kontra dotterbolag, dvs mellan Telefonaktiebolaget LM Ericsson och EIS med egna dotterbolag. Konsekvensen blev att de tidigare Datasaab- och G-divisions-enheterna fungerade under begränsat inflytande från Telefonaktiebolaget L M Ericsson.

9.2.2 Inflytande på EIS affärsidé

Villkoret för EIS affärsidé, som angavs av LME, fångas genom LME/VD Björn Svedbergs uttalande nedan, där han konstaterar att EIS skall "inriktas på integrerade system för kontorskommunikation och kontorsautomation".

> "Verksamheten inom Ericsson Information Systems inriktas på integrerade system för kontorskommunikation och kontorsautomation. Detta innebär att den erfarenhet och det stora kunnande som finns inom koncernen när det gäller komplexa system kan utnyttjas, när det gäller att finna de mest rationella lösningarna vid den automatisering av kontorsarbetet, som på allvar kommer att komma igång vid 80-talets mitt. Satsningen inom området informationshantering kräver stora insatser, men innebär också högt ställda förväntningar om framgång på en marknad som växer snabbt. På sikt bör detta resultera i en bättre balans mellan koncernens huvudgrenar."
>
> LME/VD Björn Svedberg
> (Källa: LME årsredovisning 1981, s 4)

Ovanstående citat klargör att LME ser sitt systemkunnande som ett av sina bidrag till EIS.

Marknaden för EIS uppvisar stora skillnader mot den för LME traditionella, där försäljningen till PTT (Post, Telegraf och Telefonförvaltningar) varit den helt dominerande. För EIS vidkommande inriktades försäljningen nästan helt på privatmarknaden, en marknad som LME hade nära nog ingen erfarenhet av.

9.2.3 Inflytande på EIS strategi

Målsättningen för EIS beskrevs av LME som: "att under 1980-talet etablera EIS som stor och betydande leverantör av kompletta system och systemprodukter inom området för företagsintern kommunikation, distribuerad databehandling och datalagring". 1) För att uppnå dessa fastställdes följande huvudstrategi för EIS:

> "att bedriva fortsatt försäljning av högkvalitativa produkter utgående från nuvarande verksamheter hos Datasaab och LM Ericssons divisioner för Abonnentutrustningar och Informationssystem, samt öka lönsamheten och konkurrenskraften genom att saluföra ett modulärt och flexibelt integrerat system. Detta ger också ökade möjligheter till försäljning av underhållstjänster." (1)

---

(1) Källa: Ericsson Rewiew Nr 4 1981

Som en ytterligare del i ovanstående strategi låg också en prognostiserad volymexpansion för EIS på ca 20 % per år i fast penningvärde.

Konkret tog sig strategin uttryck i ett systemkoncept, där abonnentväxeln MD110 från LME hade den centrala rollen. I konceptet, vilket framgår av figur 9.2.3 var MD110 tänkt som en "växel" för kommunikation av främst data, text och tal. MD110 blev således "centralpunkten" i ett nätverk av olika terminaler, såsom bildskärmsterminaler, telefonterminaler, skrivterminaler mm.

I figur 9.2.3 ges intrycket av att t ex "facsimile" hade lika stort inflytande i systemkonceptet som t ex "info processing", genom att de har samma storlek i figuren. Det är inte fallet. Figurens rutor ger inte den inbördes betydelsen utan bara systemtanken.

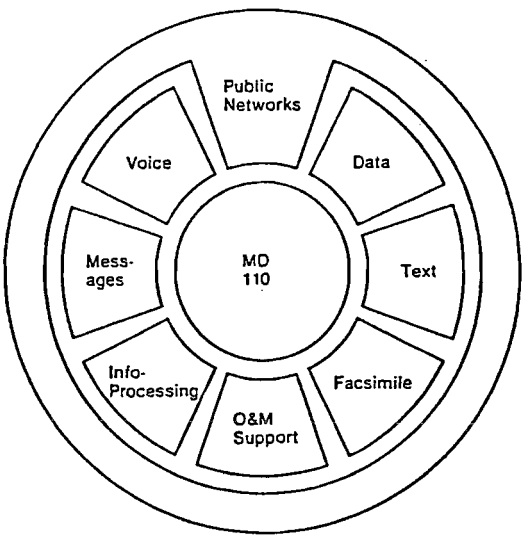


Fig.9.2.3: Systemkonceptets modulära uppbyggnad.
Källa: PRIM-INFO 6:10

Även om LME redan från början riktade lönsamhetskrav mot EIS, trängde de inte ner i bolaget, ty där hade det utbildats sådan uppfattning att LME ser EIS lönsamhet som sekundär på kort sikt.

"Vi hade en känsla av att lönsamhet inte var så viktigt till att börja med. Det var viktigare att sortera ut alla produkt- och strategiproblem. Och det fick kosta vad det kostade. Jag tror faktiskt att inställningen var sådan till att börja med. Sedan ändrades den när man plötsligt insåg att 'Herregud, det här kostar mycket pengar. Det här har vi inte räknat med.'"

9.2.4 Inflytande på EIS

9.2.4.1 Koncernsamordning

Som tidigare beskrivits i kapitel 7 under 7.7 "Organisationsplan", hade Telefonaktiebolaget LME vid tidpunkten för förvärvet av Datasaab en divisionaliserad organisation. Utmärkande tradition för Telefonaktiebolagets eller moderbolagets organisation var dess direktionsstabers strävan mot inflytande. År 1980 hade moderbolaget ett tiotal direktionsstaber, alla leddes av medlemmar ur bolagets direktion.

Noterbart i detta sammanhang är att det var direktionstabscheferna som utgjorde bolagets direktion, inte någon dotterbolagschef eller divisionschef. Detta medförde att direktionsstaberna hade möjlighet att utöva visst inflytande på linjeverksamheten, inte direkt utan snarare genom sin chefs legitimitet. Anledningen till direktionsstabernas existens i moderbolaget var deras uppgift att samordna eller integrera bolagets olika verksamheter och dess administration. Typiska områden som direktionsstaberna inom moderbolaget enligt tradition inriktade sig mot var försäljningsfrågor i utländska dotterbolag, teknik, produktion och ekonomi.

9.2.4.2 Dotterbolagsstyrelser

Inom LME strävade styrelserna i dotterbolagen mot inflytande på bolagens verksamhet. Detta trots att dotterbolagscheferna i de större dotterbolagen enligt organisationsplanen rapporterade direkt till moderbolagets VD och således även formellt kunde ta ärenden den vägen. Att styrelsen var för annorlunda dotterbolagen mot vad man hade varit van vid på Datasaab belyses av följande citat från en f d Datasaab-medarbetare:

"I Ericsson hade styrelsen en betydande roll. I Datasaab var styrelsen en formsak, som i princip inte hade någon roll. Så måste det vara i datavärlden. Så gör alla konkurrenter."

Som tidigare nämnts hade direktionsstaberna på Telefonaktiebolaget LME utövat styrning på koncernens dotterbolag, och då främst de utländska dotterbolagen genom direktionsstaben Df. I och med att köpet av Datasaab medförde flera utländska dotterbolag, fann Df-staben det naturligt att även intressera sig för denna del. Detta nypåtagna engagemang var däremot inte välkommet av f d Datasaab inom EIS.

> "Df m fl staber hade ambitioner att styra över motsvarande staber/-områden inom EIS, men det var inte formellt bestämt att det skulle vara så. Ericsson försökte etablera sitt sätt att arbeta inom telefon- på databolaget. Det går inte. Det var felet från början."

Även andra instanser utsattes för moderbolagets direktionsstaber och deras ambitioner att utöva styrning på EIS, som på vilket annat dotterbolag som helst. En instans som särskilt erfor detta var EIS administrativa enhet.

> "Jag var LM-are. Jag kände de här killarna på andra sidan staketet mycket väl. Jag visste precis vilka de var. Jag hade hela tiden tänkt att vi har öppna 'working-relations' utan problem. Men de ville alltså ta betydligt större tag i det här. De ville inte bara höra vad jag gjorde utan också tala om vad jag skulle göra. Det var inte så roligt. Jag tror inte det bottnade i avundsjuka utan det är det här gamla ordet makt. De ville styra och ställa. De ville inte att det skulle sticka upp några småpåvar"

9.2.4.3 EIS styrelse

I samband med att Ericsson Information Systems formerades tillsattes 1 januari 1981 en tillfällig styrelse bestående av:

Ledamöter:		
Ordf	Håkan Ledin	(LME)
V ordf	Erik Malmberg	(Svenska Staten)
	Lars Edmark	(LME)
	Gösta Lindberg	(LME)
	Lennart Lubeck	(Svenska Staten)
	Torsten Larsson	(Televerket)
Suppl.	Lars Jonsson	(Televerket)
	Fritz Staffas	(LME)
Arbetstagar-representanter	Stefan Johansson	(Linköping)
	Birgitta Ranada	(Linköping)
	Gert Hansson	(Barkaby)

Ovanstående styrelse verkade fram till 30 juni 1981 dvs till regeringsbeslutet om formellt godkännande av bildandet av Ericsson Information Systems. Från och med 1 juli 1981 fick styrelsen en något annorlunda sammansättning av ledamöter genom att Erik Malmberg och Lennart Lubeck, båda från Staten, avgick och ersättes med Björn Svedberg och Karl-Axel Lunell från LME. Detta innebar att EIS styrelse var bemannad av sex ledamöter varav fem från LME (därav tre direktionsstabschefer). Vid denna tidpunkt blev också Håkan Ledin verkställande direktör i EIS och Björn Svedberg (VD i LME) valdes till styrelsens ordförande. (Se vidare bilaga 11).

9.2.4.4 Tillsättandet av ledande chefer i EIS

Vid tillsättandet av ledande chefer i EIS behöll man i stort sett de tidigare cheferna från de i fusionen ingående enheterna. Till grund härför låg två faktorer. För det första rädslan att de annars skulle tappa sitt engemang och eventuella handlingskraft. I denna rädsla låg också LMEs upplevda brist på kompetens vad gäller Datasaabs verksamhet. Inte vad det gällde teknik, utan Datasaabs fullständigt annorlunda sätt att marknadsföra sina produkter. För det andra ansåg man, att det inte fanns många tänkbara kandidater att välja på. Den ansvarige för chefstillsättandet i EIS anser att det gällde

> " ... dels att använda de som fanns dels att inte vända upp och ner på allting".

9.2.4.5 Organisationsutformning i EIS

Vid halvårsskiftet 1981 sände VD Björn Svedberg ut en information om organisationsstrukturen för området informationssystem. Informationen anslogs internt inom LME och löd som följer:

INFORMATION BETRÄFFANDE DATASAAB OCH ORGANISATIONSSTRUKTUR FÖR OMRÅDET INFORMATIONSSYSTEM

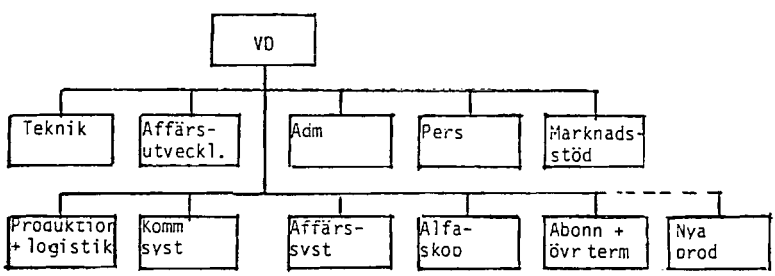
Under tiden efter LMEs förvärv av Datasaab har förutsättningarna för effektiv samordning av de två företagens verksamheter studerats. Ett antal arbetsgrupper har gått igenom produkter, marknader, produktion och service. Utöver Datasaab och moderbolaget LME har även dotterbolaget SRA varit engagerat.

Den 1 juni 1981 har en redogörelse för de olika utredningarna lämnats till de anställdas representanter vid LME, Datasaab och SRA. De gjorda utredningarna har bekräftat lämpligheten av LMEs tidigare aviserade strukturella förändringar som följd av förvärvet av Datasaab. LMEs ledning har därför aviserat att den önskar genomföra följande förändringar.

1 Verksamheten vid Datasaabs IDS-division överföres till största delen till SRA.

2 Övrig verksamhet inom Datasaab samordnas med G- och S-divisionerna genom att dessa överföres till Datasaab. Den så sammanförda verksamheten kommer att bedrivas som ett dotterbolag till LME.

Under förutsättning att överenskommelse kan nås med de anställdas representanter är det LMEs avsikt att de föreslagna förändringarna definitivt skulle verkställas per den 1 januari 1982, men att verksamheten redan per den 1 juli 1981 skulle bedrivas enligt angivna intentioner. Detta innebär att SRA tar över ansvaret att driva IDS-divisionen från sist nämnda datum. Den under pkt 2 beskrivna verksamheten skulle komma att få en samlad ledning därigenom att nämnda dotterbolag föreslås få följande struktur.



Efter förhandlingar med berörda fackliga organisationer har man enats om att till Datasaabs styrelse föreslå Håkan Ledin till VD i detta bolag fr o m den 1 juli 1981. Håkan Ledin bibehåller sina uppgifter som vice verkställande direktör och medlem av LMEs verkställande ledning.

Nuvarande VD i Datasaab, Gunnar Wedell, kommer från samma datum att som konsult biträda ledningen i Datasaab i affärs- och marknadsföringsfrågor.

LME har sålunda inlett förhandlingar beträffande de föreslagna förändringarna enligt punkterna 1 och 2. Ett genomförande av dessa kommer att få följdverkningar som i vanlig ordning blir föremål för förhandlingar med de anställdas respresentanter.

Stockholm den 4 juni 1981

Björn Svedberg

I ovanstående meddelande nämns att LME's dotterbolag SRA (SRA Communications AB) också var involverat i Datasaabförvärvet. SRA's engagemang var främst tänkt som mottagare av produktdivisionen "Interaktiva data system" (IDS) från Datasaab. Detta produktområde utvecklade bland annat produkter för militärsektorn.

> "Man beslutade också att den återstående divisionen inom Datasaab, Interaktiva datasystem, skulle överföras till LM Ericssons dotterbolag SRA Communications AB. Verksamheten inom denna Datasaab-division omfattar flygtrafikledningssystem, simulator och försvarselektronik, vilket ligger utanför det planerade verksamhetsområdet för det nya dotterbolaget, men väl i linje med aktiviteterna på SRA."
>
> (Källa: Ericsson Review Nr 4, 1981)

Vidare framgår det att Datasaab skulle samordnas med G- och S-divisionenerna genom att dessa skulle överföras till Datasaab från LME. Ytterligare beskrivs att verksamheten skulle bedrivas som dotterbolag till LME och presenteras ett förslag till organisationsstruktur av bolaget. Även sker det ändring per 1 juli 1981 av Datasaab's ledningsansvar genom att Håkan Ledin, förste vice verkställande direktör i LME, utses till Datasaabs verkställande direktör. Genom att Håkan Ledin utsågs till VD för Datasaab och efter namnändringen EIS innehade han två positioner i LME-koncernen. Från och med 1 juli 1981 och under 1982 var Håkan Ledin såväl vice verkställande direktör i Telefonaktiebolagets L M Ericsson som verkställande direktör i Ericsson Information System AB. Dessa två roller innebar att han i viss mån kontrollerade sig själv.

> "VD på EIS var dessutom medlem av den verkställande ledningen i moderbolaget och försvarade de 'färgerna' också och vid åtskilliga tillfällen hänvisade han just till det här. Han talade också som representant för den verkställande ledningen".

9.2.4.6 Styrning av EIS via LME's kärngrupp

I de förhandlingar som fördes angående bildandet av Ericsson Information Systems, var kärngruppen inom LME inte i sin helhet involverad. Snarare var en mycket begränsad krets inblandad, bestående av främst två personer, vilka ansvarade för bildandet av EIS efter det formella köpet och som således också kom att utöva LME ägandeinflytande gentemot EIS.

Samtidigt som majoriteten av kärngruppen inom LME utestängdes från EIS-förloppet, utbildades det konflikter i förhållande till "folket" på Datasaab AB. Nedanstående uttalanden av medlemmar ur LMEs kärngrupp kan ses som typiska beskrivningar av dessa konflikter:

> "Datasaabs folk hade uppfattningen att de kommit till LME för att rädda bolaget, och det gavs ju inte precis några goda kommentarer från LM-arnas sida. Det spreds att de hade kommit för att AXE-systemet snabbt skulle försvinna".

> "Faktiskt är att inom EIS fanns det den 'sjukliga' förvrängningen att de trodde att de hade tagit över LME. Snarare än att vi hade tagit över dem. Det var deras faktiska övertygelse".

Kärngruppen inom LME förnam efter bildandet av EIS en inkompetensförklaring vad gäller EIS verksamhetsområde.

> "Allt som man kunde på Datasaab var viktigt och riktigt och enda sättet man kunde göra det på. Det som vi tidigare inom LME hade gjort vad det gällde privatmarknadsfrågor, var nästan bara att lyfta ut på skrothögen".

> "Det blev en Datasaabdominans och det smärtade oss gamla LM-are, men sedan under hand så har man ju vänt tillbaka till 'faderhuset' och då kommit underfund med att det fanns en hel del erfarenheter där också, som kan kunde utnyttja."

Utestängandet av majoriteten av kärngruppen i LME bestod inte i att den förvägrades möjligheten att lägga synpunkter på EIS, utan snarare att eventuella synpunkter inte fick gehör.

> "'Okay' det var klart att vi skulle få ge synpunkter, men synpunkterna blev oftast inte tagna 'ad notam' och det var många saker vi över huvudtaget inte var involverade i, fastän vi hade kunskaper om det."

9.2.5 Ägarnas inflytande via normering

Ett problem i Datasaab som kärngruppen LME identifierade tidigt var att det hade varit inre slitningar i dess organisation, mellan enheterna i Linköping och Järfälla. Dessa enheter hade inte integrerats produktmässigt, vilket gjorde att ledningen i EIS började att verka för integrering av produktsortimenten. Bland annat avdelades LME-koncernens tekniske direktör att på halvtidstjänst verka för denna integrering. Kring den tekniske direktören bildades en stab med ansvar för teknikinriktning och produktplanering för att få en gemensam teknikbas för EIS.

Att Datasaab AB inte var ett enat bolag stod klart för ledningen i LME på ett tidigt stadium av förvärvsprocessen.

> "Men nog började man tidigt utåt sett att tala om de här skillnaderna som fanns inom Datasaab och brytningarna mellan Stockholm och Linköping. Jag förmodar att man måste ha varit varse dom på ett tidigt stadium."
>
> "Nej det framkom väldigt klart att det inte var det, tidigt också. Det var ju helt klart långt innan förvärvet att Gunnar Wedell hade misslyckats att göra en fusion av Stansaab och Datasaab organisationen. Så Linköping var något för sig."
>
> "Vi visste att det fanns två kulturer. Vi visste att Datasaab AB var datasaab-divisionen inom Saab-Scania och Stansaab och att de aldrig hade smält samman någonsin. Att de hela tiden hade bestått som två separata företag, det hade vi fått klart för oss".

Med ledning av ovanstående, och då främst de upplevda kompetensbristerna inom LME samt den helt annorlunda försäljningsverksamhet som Datasaab uppvisade, kände man inom LME tveksamhet inför uppgiften att fusionera.

> "Vi såg ett behov att integrera, men vi såg också att det här var naturligtvis en verksamhet, som var rätt främmande från vår egen och som skulle hållas separat. Vi var väldigt ambivalenta i värderingen av vår egen styrka och förmåga att styra och påverka det här företaget. Rädda om vi skulle utöva god eller dålig påverkan genom vår delaktighet i det företaget".

Genom inrättandet av staber i EIS organisation avsågs dessa i likhet med moderbolagets direktionsstaber verka för att integrera och samordna bolagets verksamhet. Staberna var funktionsorienterade på områdena Teknik, Affärsutveckling, Administration, Marknadsstöd och Information samt alla direkt underlydande bolaget verkställande direktör.

Teknikstaben på EIS, vilken var bemannad av LME-folk från moderbolaget, hade till uppgift att verka för att EIS produkter skulle få enhetlighet vad det gällde utseende, komponentval och även möjlighet att integrera i det framtida systemkonceptet. En typisk fråga som den tekniska staben drev var val av processor att integrera tele och datateknik. Staben hade genom sin placering ingen befälsrätt över produktdivisionerna, utan arbetade genom en form av policyskapare. För detta fick de inte det gehör, utan fick i flera fall se sig "överkörda" av linjeorganisationens uppfattningar. Den tekniska stabens ställning uppfattades så:

"Men det fanns ingen kraft bakom de försöken tyvärr. Man spillde mera energi än man fick ut."

"Från teknikstaben kom det ibland fullständigt vansinniga direktiv."

I Telefonaktiebolaget LM Ericsson hade Teknikstaben på EIS en motsvarighet genom direktionsstabsen-Dt vilken ansvarade för samordning samt frågor kring teknik och utveckling. Ansvaret för denna stab hade samma person, som var chef för Teknikstaben på EIS, dvs moderbolagets tekniske direktör (TD). Rent organisatoriskt var dock den tekniska direktören indirekt underordnad EIS' VD, som tillika var moderbolagets vice verkställande direktör (HD). Se Telefonaktiebolagets organisationsplan figur 7.7.

I likhet med Teknikstaben hade även EIS-staben "Affärsutveckling" bemannats med folk från LME. Affärsutvecklingsarbetet bestod i att utveckla "systemkonceptets" framtida affärsmöjligheter. Även enheten "Affärsutveckling" fick arbeta i en isolering gentemot linjeorganisationen, som var "burkorienterade", dvs inte systemorienterade vilket affärsutvecklingskonceptet byggde på.

Både Teknikstabens och Affärsutvecklingsstabens primäruppgift var att integrera bolagets affärsidé och strategi. Ett arbete, som berörde både Teknik-och Affärsutvecklingsstaberna, var en detaljerad produktgenomgång av Datasaab. Denna produktgenomgång genomfördes som en första fas efter förvärvet.

"Vi gjorde först det en snabb genomgång av produktsortimenten i mer detaljer än vad vi hade kunnat göra före förvärvet och bildade oss en uppfattning om hur Ericsson teknik och Ericsson produkter skulle kunna 'smältas' ihop. Detta såg vi fram till 1985 och tittade på även produktutveckling inom Datasaab de projekt som låg och när de kom i tiden och hur man kunde 'fasa ihop' olika delar. Den var framme ganska tidigt på våren som en basplan".

På moderbolaget fanns det inte någon motsvarande stab till Affärsutveckling, vilket gjorde att den fick verka mer ostörd.

Staben för Administration på EIS hade till uppgift att integrera EIS administrativt. Inom ramen för stabens verksamhet låg att implementera ett enhetligt administrativt styrsystem, vilket var ett uttalat krav från moderbolaget. Detta blev däremot inte en realitet under 1982, utan man fortsatte i stället med de "gamla systemen" för att succesivt försöka lägga in G-divisionen i Datasaab ekonomisystem.

> "Återigen var det starka viljor och man fattade ett beslut att få över G-divisionen till Datasaab's ekonomisystem. Men detta lät sig inte göras i 'brådrasket'."

Den ursprungliga tanken var att Datasaab skulle läggas in i Ericssons ekonomisystem, men detta motsatte sig vissa medarbetare i EIS, vilka fick accept för sin ståndpunkt högre upp i organisationen.

> "Det uppstod väldiga förvirringar här i administrationen, därför Datasaab vägrade att ta Ericssons ekonomisystem och det blev beslut tvärtom. Det rörde inte bara ekonomisystemet utan också lagerstyrning orderrutiner osv."

Senare, efter integreringen av dotterbolagen i EIS, kom dessa att exponera sig mot två olika ekonomisystem, där ett var "gamla" Datasaab's system och ett var LME's moderbolagssystem. Till att börja med ledde detta förhållande också till problem med konsolideringen av EIS och då främst i den integrerade G-divisionen, som tidigare legat inom LME moderbolagets ekonomisystem.

När G-divisionen sedermera flyttades systemmässigt över till EIS, så gick inte det fullständigt, utan G-divisionens produktion fick ligga kvar ytterligare en tid inom moderbolaget.

> "Det var många svårigheter, men ansvaret för redovisning lades på EIS. Sedan fick de köra som de ville, men de var i initialskedet nödsakade att köra med moderbolagets system på någon sorts servicebasis."

Att bygga upp ett eget system för EIS skulle visa sig svårt, till och med så svårt att den ansvarige inom EIS ansågs ha misslyckats med sin uppgift.

> "De försökte bygga upp egna system, men det blev aldrig färdigt ".

Staben "Personal" var bemannad med en chef som tidigare varit personalansvarig inom en division i Telefonaktiebolaget LM Ericsson. I detta låg en tanke att underlätta implementering av moderbolagets personalpolitik.

> "Man förväntade sig att EIS var en förlängd arm till moderbolaget. Det som gällde inom moderbolaget skulle gälla inom EIS i princip."

Anpassning till moderbolagets personalpolitik var inte ett explicit uttryckt önskemål av LME utan togs förgivet av personalstabens chef:

> "Det låg i luften att jag skulle styra in personalbiten mot vad som skulle vara normalt för koncernen. Det var ingen analys eller bedömning av vad verksamheten krävde eller om där fanns anledning att profilera detta på ett speciellt sätt utan det byggde på koncernens personalpolitik. Den skulle tillämpas och gälla."
>
> "Jag såg min roll som att implementera Ericssonkoncernens personalpolitik i det här bolaget."

Trots den positiva inställningen från Datasaab så skulle de fackliga förhandlingarna om de nya anställningsvillkoren visa sig bli besvärliga. Besvären bestod mest i frågor kring ansvar och hierarkiska nivåer för vissa medarbetare från Datasaab och LME.

> "Den stora punkten i de samtal som pågick, var hur man skulle organisera sig och vilken makt och härlighet varje kille som kom från Linköping, Järfälla eller Bollmora skulle få. Vem var det som bestämde och vad hade de 'skrivit' till sig för fördelar."

Inom LME var man inte van vid motsättningar av det här slaget, då förändringar inom LME upplevdes ske långsamt och med mognad så att eventuella motsättningar knappast märks.

De problem som blev förknippade med implementeringen i EIS av moderbolagets personalpolitik, kom främst att gälla enhetlighet i löneadministration,löner, bil-förmåner och arbetstider. Generellt hade databranschen högre löner och "frikostigare" bilförmåner än vad LME tillämpade. Således var det inte utan diskussioner, som man sedemera kom att träffa överenskommelse beträffande lönelägen och bilförmåner. Resultatet blev att EIS fick bibehålla databranchens högre löne- och förmånsstruktur.

Marknadsstöd var namnet på den stab som hade primärt ansvar för EIS dotterbolag, dvs för de som tillfördes genom Datasaabförvärvet. Denna enhet leddes av en Datasaab-medarbetare, som i princip hade haft samma arbete och ansvar tidigare men då i linjefunktion. Inom ramen för stabens verksamhet ingick ansvar för marknadsstöd och ansvar för den totala dotterbolagsförsäljningen samt även integration av de utlandsförsålda f d LME G-divisionsprodukterna. Integrationen gällde hur och var f d G-divisionens produkter skulle säljas utomlands - i gamla Datasaab's dotterbolag eller genom befintliga LME dotterbolag. Ett problem härvid var att LME's dotterbolag inte enbart sålde f d LME G-divisionens produkter utan också övriga LME-koncernprodukter. Produktmixen varierade såväl volym- som antalsmässigt beroende på vilket land det gällde.

Vid starten av EIS genomfördes integreringen av Datasaab's dotterbolag såtillvida att de överfördes oförändrade. För att utröna det förmögenhetsmässiga värdet av Datasaab's dotterbolag hade LME i samband med köpet initierat en intern revision av bolagen. Detta för att en stor del av köpeskillingen var relaterad till tillgångar i Datasaabs dotterbolag. Revisionen var emellertid från Datasaabs sida inte särskilt önskvärd av skäl som "pågående byte av styrsystem för dotterbolagen". Dock kunde detta inte rubriceras som hinder för internrevisorerna inom LME, utan revisionen kunde slutligen genomföras. Men då hade ärendet gått ända upp till LMEs högste chef för ställningstagande.

Andra steget i integreringen var att avgöra var och hur försäljningen skulle ske av de f d Datasaab och LME G-divisionsprodukterna. Det var i detta sammanhang som direktionsstaben för marknadsfrågor - avdelning Df på moderbolaget - kom att involveras på allvar. Av tradition, som vi tidigare har nämnt, spelar styrelsen i LME's dotterbolag en avsevärt större roll än vad Datasaab's dotterbolag hade varit vana vid. Det var i det perspektivet som medlemmar från Df-staben på LME skaffade sig platser i flera av de involverade dotterbolagens styrelser och då även i f d Datasaab bolag. Till saken hör att Df-staben inte hade något formellt inflytande över de f d Datasaab-dotterbolagen, utan stabens styrelserepresentation var i stället tänkt att indirekt påverka processen. Df-stabens uppgift beskrivs på detta sätt:

> "Vi var aldrig ansvariga att fatta beslut om att integrationen skulle ske, men redan var vi ofta involverade i processen. Inte utav formella skäl, inte på så sätt att vi hade fått uppdrag att göra det, men däremot fick vi en reaktion utifrån fältet, från dem som hade varit vana att vända sig till oss och känna den här funktionen som sin fasta plats i tillvaron."

Df-stabens engagemang i EIS's dotterbolagsfrågor, sågs inte av EIS som en hjälp utan snarare tvärtom. Detta ledde att börja med till ordentliga intressekonflikter, främst beroende på att de involverade enheterna hade olika syn på hur internationell marknadsföring skulle bedrivas.

EIS-staben "Information" var i stort sett den enda stab som inte upplevde någon styrning från moderbolagets motsvarighet. När det gällde Datasaab's personaltidning "KONTAKT", för vilken chefen för Informationsstaben hade varit ansvarig utgivare, så fortsatte den i EIS som tidigare med endast ett namnbyte (Erinfo).

De problem som Informationsstaben kom att få i samband med EIS bildande var främst de olika rutiner för broschyrhantering som behövde samordnas. Olikheterna bestod i att Järfälla, Linköping och Bollmora hade var sitt system för att registrera reklambroschyrer. Att komma överens om ett system för denna hantering, lyckades man inte med under 1982, utan man fortsatte som tidigare.

Genom att tillsätta LME-anställda i vissa staber i EIS, så ansåg de ledande aktörerna för bildandet av EIS, att det inte behövde formuleras principdeklarationer, som beskrev hur det skulle vara på EIS. I stället utgick man ifrån att de personer som fanns från Telefonaktiebolaget LME i EIS, skulle se till att det skedde en samordning enligt moderbolagets intentioner. Problemet med detta förfarande var att linjeorganisationen, som till större delen bestod av f d Datasaab-folk, inte hade LME's tradionella synsätt på stabernas inflytande och tyngd.

> "Under de första fyra månaderna av den här konstruktionens liv trodde hela Ericsson-koncernens ledning och även EIS att de viktiga killarna var de, som satt i stabsfunktionerna och inte de som satt i linjefunktionerna. Ericsson har tradition att det sitter mycket betydelsefullt folk i staberna. Vi hade det aldrig så, utan de tunga personerna satt i linjefunktionerna hela tiden."

9.2.6 Informationsaktiviteter

Under första halvåret 1981 kvarstod Datasaab helt intakt som bolag. Under denna tid arbetade LME fram ett underlag för en fusion av Datasaab med S- och G-divisionerna från LME. Underlaget sammanfattades i ett informationsmaterial kallat PRIM-INFO, vilket bestod av overheadbilder och en videoinspelning. EIS' VD betraktade PRIM-INFO som mycket väsentligt. Den baserades på ett flertal studier utförda av gruppen för affärsutveckling inom LME. En av avsikterna med PRIM-INFO var att informera om EIS affärsidé.

PRIM-INFO föredrogs under tiden oktober 1981 - mars 1982 för nära nog samtliga anställda inom LME i Sverige samt samtliga anställda inom Datasaab och dotterbolag, direkt eller indirekt berörda av sammanslagningen. Att genomföra en PRIM-INFO föredragning tog 3-4 timmar i anspråk. Följande citat beskriver bakgrunden till och syftet med PRIM-INFO:

> "The process of changing corporate strategy regarding office automation and business communications and the corresponding changes in the organization of LM Ericsson in Sweden has now reached a point where we wish to launch the first information and training program for Ericsson personnel. It is particularly important that the ideas behind our new concept -Ericsson Information Systems -will be spread as quickly as possible. Therefore, we are producing a program called PRIM-INFO."

(Källa: Internt brev LME, sänt till direktionen LME, ledningen i Datasaab samt berörda dotterbolagschefer)

Ovanstående uttalande gör också gällande, att den tidigare beskrivna organisationsförändringen i Telefonaktiebolaget LME, dvs affärsområdesindelningen, var långt framskriden och nödvändig för den nya strategiska satsningen genom köpet av Datasaab. Dessutom gör uttalandet gällande att konceptet har tilldelats namnet "Ericsson Information Systems".

Innehållsmässigt var PRIM-INFO overheadmaterialet uppdelat i 8 områden med totalt 185 OH-bilder. Områdena var:

- Ericsson Koncernen (en översikt)
- Definition av affärsverksamheten i Ericsson Information Systems
- Mål för Ericsson
- Marknadsmöjligheter och strategier för Ericsson Information Systems
- Ericssons konkurrenter
- Produktområde
- Organisation av Ericsson Information Systems
- En framgångsrik framtid för Ericsson Information Systems

Målgruppen för PRIM-INFO anges primärt vara management, försäljare, mjukvaru -, service -och underhållspersonal, det vill säga de i företaget som har direkt kundkontakt. Materialet kunde sekundärt också användas för kundinformation.

I samband med bildandet av Ericsson Information Systems (EIS) genomförde LME en internationell annonskampanj i dagspress. Syftet var att informera allmänheten om fusionen av LME's G-och S-divisoner med Datasaab AB samt om namnet på det nya bolaget. Kampanjen syftade också till att informera om namnbytet för samtliga av Datasaabs dotterbolag på deras marknader; detta ledde till att annonserna utformades på nio språk. Kampanjen ägde rum under tre veckor i januari 1982. Annonsens utformning framgår av bilaga 12.

9.3 BESKRIVNING AV ERICSSON INFORMATION SYSTEMS AB FÖR PERIODEN FRAM TILL OCH MED 1982

9.3.1 Fusionsform

När EIS introducerades som firmabeteckning 1 januari 1982 hade bolaget bildats genom en absorption i aktiebolagslagens mening. EIS blev ett till 90,5% delägt dotterbolag till LME (1). Det tilldelades formellt samma status som övriga dotterbolag i koncernen exempelvis SRA Communications AB (2), Siverts Kabelverk AB, AB Rifa och LM Ericsson Telemateriel AB. Från LME överfördes G-och S-divisionerna och från Datasaab tillfördes divisionerna Alfaskop, Affärssystem och Banksystem. Divisionen Interactive Data Systems (IDS) överfördes till SRA Communications AB medan divisionen Nya Områden avvecklades. Formellt bildades EIS genom en namnändring av Datasaab AB till Ericsson Information Systems AB.

---

(1) Genom att LME kom att äga mer än 90% av aktierna i EIS innebar det följande fördelar:

a Om moderbolaget (Telefonaktiebolaget L M Ericsson) under hela sitt befattningsår ägt mer än 90% av aktierna i EIS medges avdrag för koncernbidrag (se vidare paragraf 43, punkt 3 anv. Kommunalskattelagen (KL)).

b Möjlighet att ändra bolagsordningen genom bifall av aktieägare företrädande 9/10 av aktierna (se vidare ABL 9 kap. paragraf 15).

c "Äger moderbolaget självt eller tillsammans med ett dotterbolag mer än nio tiondelar av aktierna med mer än nio tiondelar av röstetalet för samtliga aktier i dotterbolag, har moderbolaget rätt att av de övriga aktieägarna i sistnämnda bolag lösa in återstående aktier" (se vidare ABL 14 kap. paragraf 9).

(2) SRA Communications AB blev vid årsskiftet 1982/83 ett helägt dotterbolag till LME genom uppköp av en minoritetsaktiepost som innehafts av General Electric Company p.l.c, England (Källa: LME's verksamhetsberättelse, 1982).

Både VD för Datasaab AB och blivande VD för EIS betraktade fusionen som en kombination. I följande citat uttrycker de värdet av samarbete.

VD för Datasaab:

> "I det nya ägaravtalet står det att Datasaab skall drivas som ett självständigt företag enligt normala affärsmässiga principer. Datasaab skall ej försvinna - det står uttryckligen att företaget skall finnas och vidareutvecklas, vilket förstås kan innebära att bolaget kan komma att se annorlunda ut om ett par år än vad det gör idag".
> (Källa: Personaltidningen Kontakt, 1981 02 12)

VD för EIS:

> "Den allt starkare knytningen av Datasaab till LM Ericsson innebär inte att vi ska slukas upp av LME. Tvärtom, vi ska ta vara på Datasaabs speciella profil men samtidigt gemensamt få ett bredare produktsortiment. Den nya enheten innebär att vi definierat de områden där vi ska verka, och denna kommer att bli en viktig hörnsten inom hela Ericssonkoncernens verksamhetsfält".
> (Källa: Personaltidningen Kontakt, 1981 09 13)

I aktiebolagens mening är fusionen å ena sidan att betrakta som absorption. Å andra sidan beskrev offentligt koncernchefen i LME och verkställande direktörerna i Datasaab respektive EIS-fusionen som en kombination av verksamheter med egna profiler.

Enligt Kitching's (1973) terminologi beträffande förvärvsformer kan fusionen klassificeras som koncentrisk teknologi (se 1.4.2). Ett företag köper ett annat företag med likartad FoU och tillverkningsresurser men säljer till olika målgrupper. LME:s dominerande verksamhet utgjordes av utveckling, produktion och avyttring av produkter och tjänster inom telefoni till teleförvaltningar. En målgrupp helt skild från de målgrupper som Datasaab hade bearbetat. G-divisionens verksamhet innefattade ansvar för marknadsföring/försäljning, konstruktion och utveckling av abonnentväxlar/PABX, samt telefonapparater till privatmarknaden. S-divisionens verksamhet, som var under utveckling, var inriktad mot att via i första hand teleförvaltningar utveckla och avyttra kompletta system för data/text/bild, som baserades på telekommunikations- och datorteknik. G-divisionen bearbetade liksom Datasaab privatmarknaden. Dock riktades G-divisionens aktiviteter mot målgruppen "kommmunikationsansvariga" medan Datasaab arbetade mot "dataansvariga". S-divisionens verksamhet var den verksamhet som ur teknologisk synvinkel var mest närbesläktad med Datasaab. Emellertid var dess produkter inte etablerade på marknaden, dessutom var målgrupperna skilda.

En av de ledande aktörerna från Datasaab beskrev en av S-divisionens centrala produkter:

> "Eritex såg vi som en främmande fågel. Vi förstod inte riktigt vad dom höll på med. Dom som höll på med Eritex, den tekniska kärnan inom Ericsson, såg nog på Datasaabs produkter som övervintringsprodukter till dess dom skulle in med Eritex".

Som vi tidigare redogjort för, såg ledande aktörer inom LME intressanta möjligheter av att etablera ett "andra ben" genom att expandera inom informationsteknologiområdet via ett inträngande på dataområdet. De ansåg sig vidare besitta teknologisk kompetens eftersom de telefonisystem som LME levererade var datorteknikbaserande.

Strategiskt antogs att köpet av Datasaab skulle tillföra ett logiskt tillskott till den traditionella verksamheten i syfte att föra LME in på "Business information" området och därmed bilda bas för "Ericsson Information Systems", (EIS). Hur LME och Datasaab produkt- och marknadsmässigt kompletterar varandra framgår av figur 9.3.1 nedan.

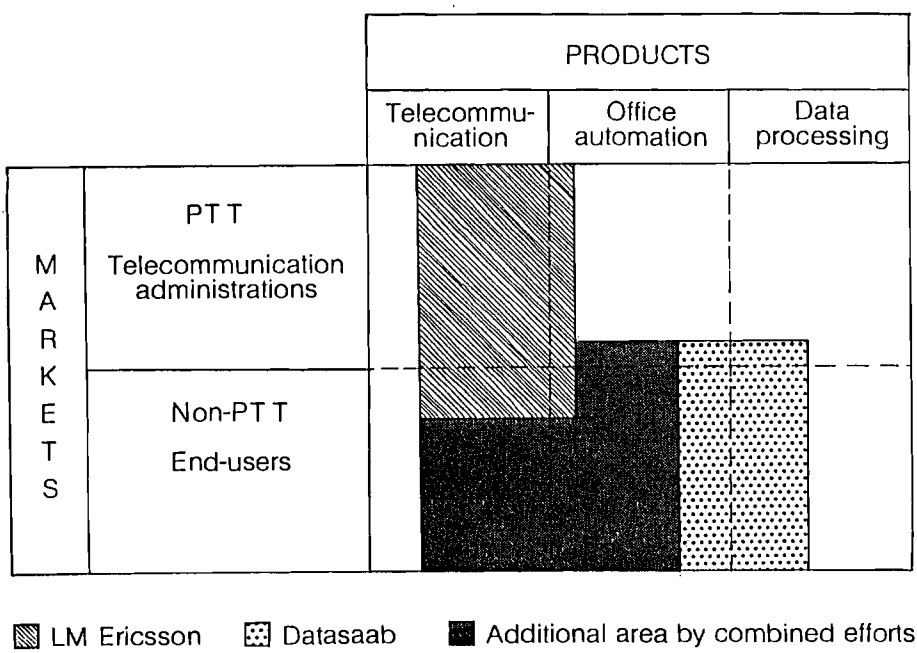


Fig.9.3.1: Överensstämmelse mellan LME och Datasaab med avseende på produkter och marknader. (Källa: PRIM-INFO 2:3)

Av figuren framgår att förvärvet betraktades som orelaterat ur produktsynpunkt och som svagt relaterat ur marknadssynpunkt. Det förefaller därför som mest relevant att klassificera förvärvsformen som orelaterad diversifierande samordning trots förekomsten av viss överensstämmelse i teknologisk kompetens. Verksamheten skulle efterhand förenas genom att fältet mellan telekommunikation och dataområdet gemensamt skulle utvecklas inom "kontorsautomationskonceptet".

De ledande aktörerna inom EIS uppfattade fusionen som en kombination.

> "Mitt intryck är att det som gällde vid fusionsögonblicket skulle fortsätta att gälla tills vidare. Till dess man för det nya bolaget hade bestämt sig för en viss egen modell, sin egen företagskultur".

Moderbolagets ledning gjorde inte tydligt vare sig för personalen inom EIS eller inom moderbolaget fusionsformens karaktär och vilka handlingsregler som skulle gälla.

Denna oklarhet resulterade i att direktionsstaberna i moderbolaget kom att tolka fusionen som en absorption och att EIS skulle inordnas i moderbolagets värderings- och regelsystem dvs att betraktas som en division i moderbolaget. Ur direktionsstabernas synvinkel var detta naturligt och i linje med koncernens traditioner. Tolkningen förstärktes också av att Datasaab ej var lönsamt och att moderbolaget var det större bolaget.

Men under 1982 tyder våra data på att de ledande aktörerna från Datasaab kom att sätta prägel på EIS och att G- och S-divisionerna samt direktionsstaberna spelade underordnade roller. Under första åren levde G- och S-divisionerna sitt eget liv skilda från övriga EIS, men nära knutna till moderbolaget.

> "Datasaab-krafterna var mycket starkare än LME. I princip i alla avseenden så var det Datasaab som tog över LME. Namnet, pengarna, ett antal människor och privatväxelsidan, vilken levde på den tiden ett ganska isolerat liv".

9.3.2 Fusionsförväntningar

LMEs kärngrupp uppfattade att de anställda på Datasaab såg LMEs köp av bolaget som enbart positivt för framtiden. Däremot ansågs att G-divisionen hade en mera negativ inställning till en tilltänkt fusion. I det negativa låg hotet att mista sin tidigare upplevda självständighet.

> "I samtalen så hade jag en känsla av att de här inköpta enheterna var väldigt positiva. De hade 'lovat i bakvatten'. Så det var 'toppen' att kommma in på Ericsson. Här finns det pengar. Vår egen division i Bollmora som gjorde kontorsväxlar var däremot inte lika uppfyllda av det här. De kände väl lite av sin självständighet gå förlorad."

Både ledande aktören och övrig personal inom Datasaab AB mottog beskedet positivt att LME skulle bli ny ägare.

> "LM Ericssons köp av Datasaab är bra för Sverige. Datatekniken kommer med stormsteg och det är viktigt att Sverige är med. Det här tror jag är bästa sättet att ge svensk industri en rejäl chans att hävda sig internationellt. Detta säger vår VD Gunnar Wedell som är mycket glad över LM Ericssons intresse för Datasaab."
> (Källa: Personaltidningen Kontakt, 1981-02-12)

Förutsättningarna för att EIS skulle kunna agera med större kraft än Datasaab förbättrades i och med att ägarsituationen stabiliserades, att finansiellt stöd för utveckling samt tekniska resurser och image på marknaden förstärktes. LME uppfattades 1980 bland annat efter Saudi-affären som ett oerhört starkt bolag både finansiellt och tekniskt.

> "Ericsson var en partner som uppskattades väldigt mycket. Det blev inga rykten av negativ karaktär. Det var ju också en möjlighet för Datasaab att komma ur sin mycket svåra ekonomiska situation och sin ägarsituation, som tror jag, hindrade Datasaab väldigt mycket. Att ha ett 50/50 förhållande med staten är inte det lättaste. Styrelsen blev därigenom inaktiv eller neutraliserad på något sätt".

> "Det mottogs väldigt positivt, därför att det skulle ge oss en stabilitet i ägarförhållandet, som vi hade saknat och lidit av under många år. Eftersom vi hade haft endera en ointresserad ägare eller två ointresserade ägare, så skulle det ge ökad stabilitet att få en intresserad ägare".

De ledande aktörerna från Datasaab erinrar sig inte att det bland Datasaabs personal framfördes förväntningar att LME skulle ha hög kompetens inom dataområdet och därmed möjligheter till integrationsfördelar.

> "Vår uppfattning var väl att integrationsvinster och någon direkt kunskap fanns väl inte att hämta inom Ericsson".

Genom att G-divisionen integrerades i EIS förfogade EIS över alla produkter som skulle utgöra "informationssystemkonceptet". Inom EIS skulle det vara möjligt att klara av en komplett leverans. Detta förväntades också ge bolaget större trovärdighet samt ökning av försäljningen för varje enskilt produktområde. På kort sikt tilldelades dock bildandet av EIS endast smärre betydelse.

> "De närmaste åren efter fusionen fortsatte vi att sälja PABX och datakommunikationssystem utan anknytning till övriga bolagets verksamhet".

En generell bild är att alla parter var positiva till bildandet av EIS och att vissa ledande aktörer från LME hade ambitioner att integrera. Men att det naturliga sättet för personalen var att verka i de gamla rutinerna och kommunikationskanalerna. Tillväxtambitionerna kom att prioriteras framför utvecklingen av systemkonceptet.

De marknadsanalyser som presenterades förutspådde stora volymökningar inom EIS affärsområde. "Volym till varje pris" blev drivande. På varje nivå i EIS analyserades och planerades hur volymökningen skulle mötas. Det var en allmän positiv attityd och framtidstro, vilken också gavs näring av moderbolagets optimism. I publicerade delårsrapporter och i verksamhetsberättelsen för 1982 nämns inget om eventuella svårigheter i EIS. Tvärtom andas rapporterna optimism om den framtida ekonomiska utvecklingen inom informationssystemområdet. Bland annat meddelas att Ericsson hade "beslutat att kraftfullt satsa på informationssystem. Genom att ge affärsområdet stora utvecklingsresurser och en självständig ledning skapas förutsättningar att snabbt åstadkomma en tillväxt i linje med marknadens behov". (1)

---

(1) Källa: LME's verksamhetsberättelse 1982, s 12.

Några ledande aktörer för LME hade höga förväntningar på framgång för systemkonceptet med MD110 och Eritex från LME kombinerat med främst dataterminaler från Datasaab. Det kom till uttryck i tidningsartiklar, informationsmaterial och i en reklamkampanj på temat "We are ready when you are".

> "Den starka betoningen på systemkonceptet gjorde att man skapade förväntningar alldeles för nära i tiden. En säljorganisation måste ha fokus på vad som kunde säljas för stunden".

EIS hade 1982 inte alls utvecklat systemkonceptet och var sålunda inte färdigt att möta efterfrågan. Kampanjen avbröts och fokus riktades mot att klara de akuta lönsamhetsproblemen. Samtliga affärsidéer utom Alfaskop gav förluster eller hade otillräcklig lönsamhet. I nedanstående tabell framgår EIS omsättning och resultat för 1982.

KSEK	1982	1981
Omsättning EIS-Koncernen:	2.431.406	1.299.918
Resultat före extraordinära poster:	- 127.234	- 199.515

Anm. 1981 avser Datasaab AB

Tabell 9.3.2 EIS omsättning och resultat 1982.
Källa: Årsredovisning för Ericsson Information Systems AB, 1982.

9.3.3 Fusionsaktiviteter

Under 1982 kom enheterna inom EIS att i hög grad verka var för sig utan samordning. Omedelbara fusionsfördelar erhölls genom att Ericsson-namnet underlättade främst försäljningen av minidator- och banksystem. Även Alfaskop fick ett uppsving; dock inte så tydligt eftersom Alfaskop hade använts som varunamn både under Stansaab- och Datasaabperioderna. Alfaskop hade under en 15-årsperiod skapat sig en egen marknadsposition. Minidator- och banksystem hade däremot marknadsförts under Datasaabbeteckningen. G- och S- divisionerna påverkades inte nämnvärt av namnändringen till EIS.

Någon plan för integration av enheterna arbetades inte fram till och med 1982. Förutom att lägga in de två olika affärsidéerna minidator- och banksystem inom Affärssystemdivisionen i ett försök att använda utvecklingsresurser effektivare, saknades på kort sikt synergier. Systemkonceptet var helt beroende av MD110. Även Eritex ingick i konceptet. Både MD110 och Eritex var under utveckling. Alfaskop som också var en hörnsten i systemkonceptet var användbart först efter en produktutvecklingsinsats. Kortsiktigt var det därmed inte möjligt att integrera EIS runt systemkonceptet.

De aktiviteter som genomfördes var av informationskaraktär för att såväl internt inom EIS och i mindre utsträckning inom moderbolaget som externt informera om EIS.

Varje måndag åt alla till VD direkt rapporterande aktörer inom EIS i Sverige lunch tillsammans. Även dessa möten hade karaktär av informationsgivning. De genomfördes utan formell agenda. Djupare diskussioner av problem förekom inte.

Inom EIS var ambitionerna måttliga att på kort sikt integrera bolaget. De ledande aktörerna ägnade sig åt sina respektive affärsidéer utan större intresse för bolaget som helhet.

Ute i divisionerna i Bollmora, Järfälla och Linköping kom personalen inte att märka mycket av att verksamheten övergick till EIS.

> "Vi såg på Bollmora som Ericsson. Det var mycket mindre distans mellan Bollmora och Ericsson än mellan Bollmora och oss. Det fanns massor av etablerade interna rutiner mellan Ericsson, Telefonplan och Bollmora. Alla i Bollmora visste vilken kontakt man tar i en viss typ av ärende och ringde Telefonplan när man egentligen skulle ha ringt oss. De i EIS-ledningen, som var gamla LM:are tänkte väl själv i Ericsson- banor och upplevde väl inte detta som någon problematik".

Ett större intresse för integration fanns i moderbolaget och speciellt i dess direktionsstaber, vilket vi tidigare beskrivit under "Ägarnas villkor".

9.3.4 Kärngruppen

Inom EIS uppstod ingen kärngrupp. Diskussioner fördes och beslut togs man till man eller med VD. I de ledningsmöten som arrangerades deltog mellan 15-20 personer. De mötena var av informationskaraktär. Det fanns inom EIS ingen inre krets där problem analyserades och beslut fattades. Det resulterade i att var och en kom att sköta sitt område. Divisionerna kom att fungera som "företag i företaget". En ledande aktör med bakgrund i Datasaab beskriver ledningsmötena på detta sätt:

> "Det var ingen miljö att diskutera operativa frågor. Det var för mycket folk. Det går inte att ha ledningsgruppmöten om man skall komma någonstans, om det sitter mellan 15 och 20 personer, som alla förmodas hålla tyst. Därför att det är obehagligt om någon har en kontroversiell uppfattning. Då skall man helst inte ha sagt det vid mötet utan någon annanstans. Det var liksom fel klimat för att diskutera frågor. Det var typiskt LM Ericsson. Man gjorde alltid så att man undvek att diskutera kontroversiella frågor i mötena".

En konsekvens av att diskussioner fördes och beslut togs på man-till-mannivå blev, att det sällan uppnåddes samstämmighet i frågor som berörde fler än två av de ledande aktörerna . Ett beslut fattat av VD och någon annan aktör som berörde en tredje aktör upphävdes många gånger genom ett beslut mellan VD och den tredje aktören. Beslutsmässiga kortslutningar var allmänt förekommande. Speciellt kunde beslut tagna mellan VD och stab upphävas efter diskussion mellan VD och linje.

En ytterligare nackdel med att VD deltog i så många man - till - man - diskussioner och beslut var att VD blev ytterst svåranträffbar. Historier o.dyl. utvecklades runt detta. Ett par exempel:

> "VD liknade Jesus. En man som alla hört talas om, men ingen sett".

> "VD var svår att få tid med. Ofta fick man ta diskussion i bolagets hiss. Om huset hade varit högre så hade kanske besluten blivit bättre".

VD hade en dubbelroll dels som vVD i Ericsson-koncernen och medlem i verkställande ledningen dels som VD i EIS. Detta medförde att VD hade tidsbrist att verka som VD för EIS.

9.3.5 Affärsidé

Under perioden från mitten av 1980, då LME började intressera sig för Datasaab, fram till slutet av 1982 saknades en i praktiken förverkligad övergripande affärsidé för EIS. Skälet var att systemkonceptet bedömdes vara möjligt att realisera först i mitten av 80-talet.

> "By the mid eighties we will be able to offer our customers really, integrated systems."

Citatet är hämtat ur VD's för EIS anförande i den videofilm som producerades och visades för ett stort antal anställda utomlands i samband med introduktionen av EIS.

I en broschyr från 1981 "Ericsson and Datasaab look to the future" i vilken EIS presenteras framkommer, att en kombination av Ericsson och Datasaab möjliggör för marknaden att möta den utmaning som "framtidens kontor" innebär. Detta skulle förverkligas genom att kombinera telekommunikations- och dataterminalskompetens.

> "Ericsson has the required fields of digital telecommunications technology, transmission systems and communications networks.
>
> Datasaab has the required knowledge, experience and resources in the field of terminal systems of various types."

I det nybildade dotterbolaget EIS tänkte man därmed ta hand om kontorsmarknadens behov av kommunikation och databehandling. I mitten av 1980-talet skulle EIS ta hand om de stora företagens (t ex enligt Fortunes 500/lista) informationshantering. VD för EIS hade i en intervju i tidningen Affärsvärlden (1982-01-27) denna förhoppning om de närmaste åren.

Med ett genomförande av systemkonceptet skulle EIS roll förändras från att vara leverantör av produkter och mindre system till att bli delaktig i kundens långsiktiga administrativa utveckling.

> "Det är förtroendet och möjligheterna att vara leverantör på lång sikt, som man säljer. Det är i detta som det integrerade systemet fungerar som försäljningsbredskap."

I verksamhetsberättelsen 1982 (publicerad 1983) avseende Telefonaktiebolaget L M Ericsson beskriver VD för EIS affärsideń så:

> "Affärsområde Informationssystem skall tillhandahålla sådana produkter för hantering av tal, data, text och bild som kan utgöra integrerade system. Dessa omfattar abonnentväxlar, smådatorer och terminalsystem för banker och kontor."
> (Källa: LME's verksamhetsberättelse, 1982, s. 12)

EIS' avsaknad av en övergripande affärsidé på förverkligande nivå vid introduktionen innebar att de ingående enheterna kom att operera inom de affärsideér de förde med sig och orelaterat till övriga affärsideér. Operationerna blev fokuserade till att nå lönsamhet, volymökningar och att utveckla produkterna inom ramen för respektive affärsidé.

9.3.6 Strategi

Framgångsfaktorer för att satsningen med EIS skulle lyckas uttrycktes som:

- Klara mål, väldefinierade affärsidéer, mål och strategier
- Starka säljbolag genom marknadskännedom, utbildning och marknadsgenomgång
- Kunden i centrum med produkter, försäljning och service

(Källa: Internt material LME)

Då det saknades en övergripande affärsidé för EIS kom strategin till uttryck i form av en vision, som det talades mycket om, men ej i form av en strategisk plan.

> "Det fanns en slags vision hos alla att vi skulle vara ett av de ledande företagen inom informationssystem i Europa."

Målsättningen var starkt volymorienterad. Den bakomliggande tanken var att expansionen skulle nedbringa alla eventuella risker för förluster. De snabbt stigande utvecklingskostnaderna antogs leda till att endast de riktigt stora bolagen i längden skulle mäkta med de utvecklingskostnader, som skulle krävas när marknaden mognat.

> "Man trodde att genom expansion så skulle man få det här på fötter. Det var grundtron i det hela".

Volymmålsättningen för EIS grundades på antagande om en årlig ökning av totalmarknaden om ca 20% (se figur 9.3.6). Med detta som bas skulle EIS med en oförändrad marknadsandel fördubbla sin omsättning på 5 år. Dock ansågs att ökningen för EIS bli ännu större.

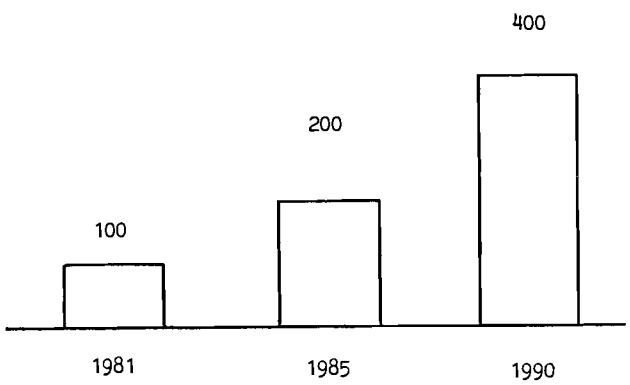


Fig.9.3.6: Prognos av försäljningen 1981-90 utanför PTT-marknaden (index, 1981 priser) (Källa: PRIM-INFO 3:2).

Prognosmässigt antogs för år 1990 att Ericsson Information Systems försäljningsvolym skulle utgöra lika stor andel inom LME som den publika delen. Det uppfattades inom EIS som en viktig målsättning att i slutet av 80-talet vara lika stort som publik telekommunikation.

Lönsamhetsmålen gavs inte alls samma prioritet. De uppfattades av respondenterna vara vagt formulerade. Några veckor efter tillträdandet gav VD på EIS följande information till de anställda på Datasaab:

> "Mina närmaste mål är att smälta samman alla bitar till en fungerande organisation under en klar ledning. Det tidigare uppställda målet på nollresultat kvarstår givetvis."
> (Källa: Personaltidningen kontakt, 1981-09-03)

I LME's verksamhetsberättelse för 1982 preciseras försäljningsmålet för affärsområdet Informationssystem till att fördubbla volymen fram till 1987 från 1982 års fakturering om 4 400 miljoner kronor.

> "En kraftig satsning skall ske inom affärsområdet. Kostnadssidan kommer att präglas av investeringar i marknads- och produktutveckling. Det uppställda resultatmålet innebär att vinst skall redovisas senast 1984. Behovet av rörelsekapital växer snabbt, men koncernens planer för finansieringen innebär att detta inte skall behöva hämma tillväxten."
> (Källa: LME's verksamhetsberättelse, 1982, s. 14)

Även om verksamhetsberättelsen för 1982 är skriven i början av 1983 överensstämmer intrycket av volymfixering med andra data. Precicerade lönsamhetsmål fanns enligt de ledande aktörerna inte formulerade.

Volymmålsättningen skulle realiseras med hjälp av befintliga produkter kompletterade med förvärv av dataorienterade företag. Utifrån en på så sätt skapad plattform skulle systemkonceptet utvecklas och marknadsintroduceras. En strategisk plan för genomförande av systemkonceptet var ej känd för de intervjuade stabs- och linjecheferna i EIS.

> "I VD's idé om volym ingick att få in så många dataorienterade företag som möjligt i den här familjen."

För de första åren beskrevs EIS produktambitioner i termer av

- Kundanpassade produkter
- Närmaste åren - Nuvarande produkter
- Stegvis mer integrerade system
- Marknadskoncentration

(Källa: Internt material LME)

Vidare skulle dotterbolagen, vilka utgjorde distributionsapparaten, stärkas i två hänseenden. För det första skulle säljkåren förstärkas med försäljare, som kunde producera order. För det andra planerades en uppbyggnad av kundservicen: .. "en serviceapparat inom vilken man skulle tjäna sina pengar".

Att mål och medel formulerades i vaga termer som volym och systemkoncept utan att förankras i en strategisk plan ledde till att verksamheten blev ostrukturerad. Den snabba volymexpansionen ställde motsvarande krav på utvidgning på olika områden och nivåer. Optimismen ledde till en tämligen ostyrd verksamhet med stor handlingsfrihet.

> "Riktningen för verksamheten blev ganska yvig i och med att man började tala om totalintegration av data och telekommunikation, framtidens system. Ganska snabbt annonserade. Gick ut med en annonsslogan som hette 'We are ready, when you are'."

> "Vi insåg inte det dramatiska i att lägga ihop en mycket olönsam PABX-försäljning från LME med ett mycket olönsamt Datasaab och sedan gasa för fullt."

Även om det talades bl a om att förverkliga systemkonceptet så omsattes inte detta i en samordning av affärsidéer.

> "Det var så mycket surr runt de här strategiska frågorna att det var få frågor som trängde igenom mer än integrationen av data och tele."

> "Det absolut viktigaste är att man är trogen sin strategi. Det är kapitel ett i de flesta läroböcker. Det kapitlet fungerar på den här nivån. Detta var vi inte! Vi talade om en sak och gjorde en annan!"

År 1982 fanns det ingen övergripande företagsstrategi utan varje division tillämpade sin egen strategi. Först 1984 påbörjades framtagandet av en företagsstrategi. Var och en av linjecheferna var då fokuserade på sina affärer. De strategiska planerna som utvecklades till operativa program låg isolerade både från EIS som bolag och från övriga affärsideér.

> "Jag var så enormt fokuserad i min affär, som var Alfaskop-terminaler. De levde helt på stordatorernas villkor. Tanken för oss att vi skulle göra ett eget koncept som inte skulle passa in i en stordatormiljö. Det var för mig absurt! Många på Ericsson blev ju klara över det här. Det blev liksom en överraskning för en del av dem att världen såg ut på det viset och kanske skulle vara dum nog att fortsätta att vara så."

Förutom vad avser banksystem gick de ledande aktörerna inom respektive affärsidé vidare i de fotspår som redan trampats. Förbättringen i omvärldsrelationerna, som Ericssonnamnet tillförde genom bättre image och förtroende, resulterade i ökande orderingång.

Under 1982 uppskattades att Alfaskop-verksamheten gav ett gott ekonomiskt bidrag, att minidatorsystemen visade en mindre förlust samt att bankterminalsystemen visade stora förluster. Speciellt svårt var det att nå lönsamhet i försäljningen via det amerikanska dotterbolaget EIS.

> "Det var en rätt vild affärsidé att tro att amerikanska banker skulle binda upp sig till svenska bankterminalsystem."

Vid bildandet av EIS var just frågan om framtiden för bankterminalsystem en stötesten.

> "Banksidan var ett stort problem och det var 'uppe' i olika omgångar. Om man inte skulle göra sig av med den eller hitta något annat sätt att driva den vidare."

I ovanstående ingick planer på att föra diskussioner med Philips om alternativa lösningar. Emellertid blev det avgörande beslutet att behålla affärsidén bankterminalsystem inom ramen för det nybildade EIS. Tillsammans med minidatorsystemen kom bankterminalsystemen att utgöra Affärssystemdivisionen.

Strategin för bankterminalsystem förändrades i så måtto att kostnaderna skulle sänkas, främst genom samarbete med minidatorsystemen när det gällde utvecklingsinsatserna, att marginalerna skulle höjas samt att marknadskoncentration skulle genomföras. Det senare genom att försöka lansera ett nytt sortiment för två eller tre nyckelkunder i Skandinavien.

Fram till och med 1982 kom Alfaskop och Affärssystem att inta en central position inom EIS. Kommunikationssystem och Terminalsystem, båda med produkter från LME, kom inom EIS att spela undanskymda roller. Detta var anmärkningsvärt därför att dessa två divisioner bland annat sysslade med att utveckla de tänkta basprodukterna i systemkonceptet, speciellt MD110 men även Eritex. Det som representerade ägarens tänkta huvudstrategi trängdes undan i EIS' profil medan främst Alfaskop kom att dominera. Strategikonceptet för Alfaskop är baserat på produkt- och inte på systemförsäljning. Grundantagandena på affärsidé- och ledningsformer för Alfaskop avviker markant från de som gäller för systemkonceptet.

9.3.7. Organisationsplan

Organisationsplanen för EIS efter bildandet 1 januari 1982 blev efter förhandlingar med berörda fackliga organisationer enligt figur 9.3.7.

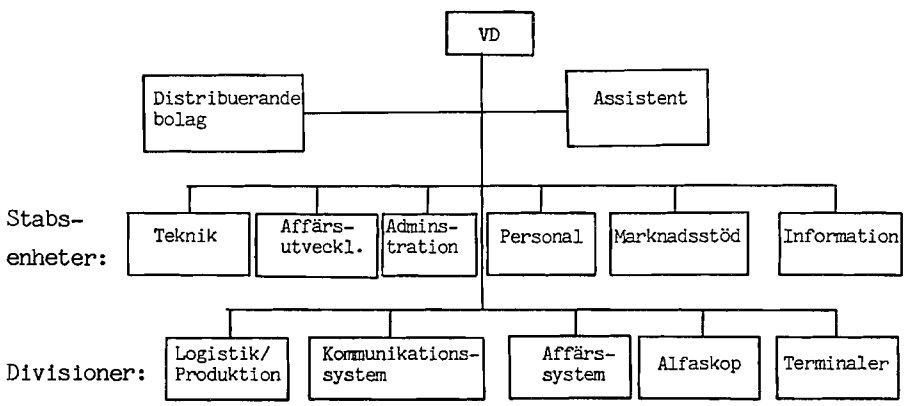


Fig.9.3.7: ERICSSON INFORMATION SYSTEMS AB, organisationsplan 1982.

Uppdelningen i divisioner efter produktområden fördelades enligt nedan:

- LOGISTIK/PRODUKTION: Egna produktionsenheter i Stockholmsområdet och Linköping.

  Abonnentväxlar och telefonapparater tillverkas vid fabriker som tillhör moderbolaget. En stor del av denna produktion äger rum utomlands.

  Inköpsavdelningen.

- KOMMUNIKATIONSSYSTEM: MD 110 digital programminnesstyrd abonnentväxel med möjlighet till samtidig data/taltransmission.

  ASB 20, 100 och 900 programminnesstyrda abonnentväxlar.

  ASDP 162, automatiskt anropsfördelningssystem.

  DIAVOX 824 och 2836, kontorsapparatsystem.

  ERIPAX, datanät för packet switching.

  ERIMAIL, system för datorstyrd telex och teletex.

  Modem för 50 bit/s till 64 kbit/s.

- AFFÄRSSYSTEM: Serie 16, administrativt minidatorsystem för distribuerad databehandling på kontor.

  Banksystem med kassaterminaler, sedelmatare, bankautomatterminaler etc.

  Terminalssystem för detaljhandeln.

  Betalningssystem för kontokort.

- ALFASKOP:Alfaskop System 37, dataterminal för redigering, inmatning av information och kommunikation med olika stordatorer.

  Alfaskop System 41, arbetsplatsterminal för kommunikation med en eller flera värddatorer. Programpaket för exempelvis ordbehandling och persondator. Skärmpresentation i en färg, 4-färg, 7-färg och grafik.

- TERMINAL: Eritex, stödsystem för kontor med ordbehandling, dokumenthantering, informationssökning och teltexkommunikation.

  DIAVOX, standardtelefonapparat och specialapparater.

  DIAVOX 406, telefonsystem för kontor.

  Digital specialapparat för MD 110.

(Källa: Internt material, LME)

Enligt organisationsplanen kom 27 enheter att rapportera direkt till VD, därav 15 dotterbolag.(1)

Som indelningsgrund valdes produktdivisionaliserad organisationsform med funktionsorienterade staber.

> "Hela synsättet både hos Datasaab och Ericsson var ju tekniskt produktorienterat. Något annat sätt att göra det på var otänkbart."

Härmed togs också hänsyn till de regionala förutsättningarna, nämligen att den huvudsakliga verksamheten var för Kommunikationssystem förlagd till Bollmora, för Affärssystem till Linköping, för Alfaskop till Järfälla och för Terminaler till Bollmora (telefoner) och Stockholm (Eritex).

Endast Alfaskop-divisionen lades in oförändrad. S-divisionen från LME delades mellan Kommunikationssystem som tog över Eripax och Erimail och Terminaler som kom att ta hand om Eritex. Avsikten var att inordna Eritex (som var ett utvecklingsprojekt) i Affärssystemdivisionen. Men detta lät sig inte göras.

> "Sedan fanns Eritex-projektet. Tanken var först att lägga det i Linköping. Men det uppstod omedelbart ett krig mellan Linköping och Eritex. Så samarbetet tog slut långt innan det började. Då beslöt VD att lägga det inom Terminaldivisionen, lite neutralt. Därefter upplevde Linköping och 'small buisness' Eritex hela tiden som ett hot mot sin egen verksamhet. Därför var det närmast omöjligt att få ett samarbete till stånd."

Inom Affärssystem inordnades minidatorsystemen f d Small Business Systems och bankterminalsystemen. Under divisionschefen utsågs chef för respektive produktområde. Denna ordning innebar återgång till den organisationsplan som gällde före bildandet av Datasaab AB.

---

(1) Källa: Årsredovisning för Ericsson Information Systems AB, 1982.

Produktgruppen telefonapparater hade tillhört G-divisionen. I den nya organisationen överfördes telefonerna till den division som med Ericsson-vokabulär kom att kallas Terminaler.

Gränslinjen mellan divisionen Kommunikationssystem inom EIS och X-divisionen i moderbolaget var oklart definierad. Produktion och försäljning av Kommunikationssystems produkter utfördes av moderbolaget. Dessutom hade X-divisionen behov av produkter från Kommunikationssystem i sina offerter och åtaganden.

Till divisionschefer för Logistik/Produktion, Kommunikationssystem och Alfaskop utsågs de tidigare cheferna. Stabschefen för Kommersiell Produktsamordning inom Datasaab blev chef för Terminaler. Till chef för Affärssystem utsågs tidigare chefen för divisionen för Affärssystem i Datasaab AB.

Tanken bakom EIS organisationsplan var att inte förändra för mycket utan snarare försöka behålla de gamla strukturerna från LME's G-division och aktuella delar från Datasaab. EIS kom att få en organisationsplan, som hade stora likheter med moderbolagets organisationsplan. VD för EIS tillskrivs ansvaret för dess utformning och bemanning. I moderbolaget hade direktionsstaberna en indirekt inflytande på linjen. Ett förhållande som av de ledande aktörerna med bakgrund inom LME var tänkt att också gälla i EIS. Staberna skulle ta ansvar för att det nybildade bolaget sammansmältes till en enhet och anpassades till ägarnas villkor. För staberna Teknik, Affärsutveckling, Administration och Personal utsågs chefer från moderbolaget. Cheferna för Marknadsstöd och Information kom från Datasaab. Tanken var att Teknik-och Affärsutvecklingsstaberna skulle ha sin främsta funktion i förverkligandet av systemkonceptet.

Teknikstaben skulle verka för tekniksamordning av bolaget genom produktharmonisering, effektiv användning av produktutvecklingsresurser o dyl.. Staben för Affärsutveckling skulle påverka EIS mot affärsmässig integrering genom att utifrån analyser utveckla mål och medel samt sprida kunskap därom inom EIS och moderbolaget.

Övriga staber hade ett mer traditionellt funktionsansvar. Administration ansvarade för ekonomi, finans och ekonomisk uppföljning i dotterbolagen. Personalstaben fick som sin uppgift att samordna anställningsvillkor och övriga personalpolicies såväl inom EIS som gentemot moderbolaget. Lokala personalavdelningar fanns på respektive ort. För att få entydig styrning skulle dessa formellt rapportera till Personalstaben. Marknadsstöd ansvarade för marknadskommunikation och koordinering av dotterbolagen. Staben Information ansvarade för intern och övrig extern information.

Uppbyggnaden av chefsnivåer inom EIS skapade inga problem då de följde samma principer som i LME och Datasaab. Tjänste- och nivåbeteckningarna i form av bokstäver togs över från LME. Dock tolkades de inte lika formellt hierarkiskt utan mera som information.

Den av de ledande aktörerna med bakgrund inom LME tänkta relationen mellan stab och linje kom dock aldrig att tydliggöras i EIS. Denna relation innebar att vissa staber kunde utöva en indirekt styrning av linjeverksamheten. Inom Datasaab hade det omvända förhållandet gällt. Staberna hade stödfunktion åt linjen. Inledningsvis tog tillsatta cheferna från LME för givet att staber underställda VD indirekt påverkar linjen medan omvända förhållandet antogs av cheferna tillsatta från Datasaab.

Hur förhållandet var framkom efter hand, bland annat i samband med kallelser till viktiga möten. Genom att linjecheferna från Datasaab kunde kortsluta beslut mellan stab och VD via ett nytt beslut med VD förändrades efter några månader maktförhållandena till linjens fördel.

> "När man såg verkligheten fick linjen ta över. Hur mycket kunde staberna bidra med för att få den existerande businessen att gå bättre. Det var inte så mycket Staberna jobbade med teknisk systemorienterad produktutveckling. Det bidrog inte till att göra Produkt X särskilt mycket bättre."

Konsekvensen blev att divisionerna utvecklades till företag i företaget.

> "Eftersom det blev så surrigt när det gällde den framtida inriktningen så blev det att det enda man hade att falla tillbaka på var att försöka sköta sina egna affärer."

Dotterbolagen från Datasaab överfördes till EIS. De lades in som sidoordnade distribuerande bolag och utgjorde därmed bolagets försäljningsorganisation (för främst Affärssystem och Alfaskop) och intog därmed en central plats.

Komunikationssystem och Terminaler försåldes som tidigare via LME's dotterbolag och representanter. En av cheferna i EIS som kom från LME svarade på frågan om dotterbolag på följande sätt:

> "Datasaab hade sina dotterbolag och vi hade våra. När man fusionerade så erinrar jag mig faktiskt inte något dotterbolag som vi slog ihop."

Av tradition rapporterade dotterbolagen inom LME till direktionsstaber i moderbolaget medan Datasaabs dotterbolag styrdes av linjen. Hanteringen av dotterbolagen blev ett konfliktfyllt problem. Inom EIS gjorde staberna Administration och Marknadskommunikation samt divisionerna Affärssystem och Alfaskop anspråk på inflytande. Från moderbolaget agerade försäljnings- och ekonomistaberna. Det fanns inledningsvis ingen princip för hur dotterbolagen tillhörande EIS respektive LME skulle samordnas utan samordningen löstes från fall till fall under konfliktladdade förhandlingar.

> "Ericsson hade aldrig brytt sig om hur dotterbolagen drevs. Det var självständiga bolagsenheter. När man hade skeppat grejorna från Sverige så tog dotterbolagen hand om installationen dvs man körde enligt agentprincipen. Medan dotterbolagen i Datasaab var konsoliderad verksamhet, gick upp på produktlinjen., Man styrde försäljningen hemifrån på ett helt annat sätt. Man hade veckorapporter på försäljning och prospektuppföljning och gjorde beslut en gång i månaden. Där hade Datasaab mycket bättre kontroll av ordning på sina dotterbolag. LME hade inte det synsättet. Dotterbolagen var där suveräna enheter och de skulle alltså göra ett beslut, men det konsolideras inte upp på samma sätt i produktlinjen. Det konsolideras i bolaget."

Dotterbolagen tillhörande EIS var inordnade i form av en matrisorganisation. Linjecheferna arbetade med dotterbolagen direkt i alla frågor som gällde deras produkter. Linjecheferna konkurrerade med varandra om respektive dotterbolags resurser. Staben Marknadsstöd hade att koordinera dotterbolagens aktiviteter och ansvarade för deras totala resultat. Staben Administration gjorde anspråk på en "koncern-controller-funktion" av dotterbolagen.

Lösning av dotterbolagsfrågan växte fram först efter genomförandet av affärsområdesindelningen av Ericsson-koncernen, dvs efter 1 januari 1983.

9.3.8 Normering

Som vi tidigare redogjort för saknades från bildandet av EIS fram till och med 1982 en övergripande affärsidé som kunde transformeras till strategi och organisation. Följaktligen kom det också att saknas enhetliga spelregler. De olika enheterna kom att i huvudsak följa de invanda regler de förde med sig.

> "Den här organisationen skulle mått bra av att vara lite fyrkantig ett tag. Att folk visste vad som gällde. Vilka spelregler som fanns. Att man skötte rapportvägar. Inte gick förbi personer. Att de som skulle vara informerade också var informerade. Att det inte snackades skit bakom ryggen på varandra."

> "Vi var bättre utrustade med policies på Datasaab i alla avseenden. Exempelvis när det gäller policy-manualer som man behöver för att driva ett företag för administration, marknadsföring, personal osv. så hade vi det ganska välordnat på Datasaab-tiden. De var dokumenterade."

När moderbolaget ville koordinera reglerna mellan divisionerna inom EIS eller mellan EIS och moderbolaget hamnade det i underläge gentemot Affärssystem- och Alfaskopdivisionerna. De pekade ofta på skillnaderna i verksamhet, nämligen att det som passade inom telefoni inte alltid passade i databranschen. Detta gällde frågor på de flesta områdena som teknik, marknadsföring, ekonomisystem, anställningsvillkor exempelvis lönenivå och bilförmåner.

> "Det gjorde att man blev osäker i den här processen. Om inte backade så åtminstone gick väldigt försiktigt fram. Det ledde till att diskussionerna fick ny kraft var och en för sig och kunde fungera ungefär som tidigare."

Divisioncheferna inom EIS med bakgrund i Datasaab upplevde försöken till samordning av regler som mycket störande. Moderbolaget uppfattades hamna i vånda mellan ambitionen att samordna regler och förmågan att göra det. Detta ledde till tveksamheter med avseende på moderbolagets status.

> "Det är ett typiskt exempel på hur man skapar störningsmoment, som inte är produktiva. Det är när man ger sig på frågor som bilförmåner och löneersättningar utan att ta hänsyn till vad som är gällande i branschen, när det gäller att konkurrera om personal".

De ledande aktörerna kan inte erinra sig att vare sig koncernchefen för LME eller VD för EIS hade klargjort, vilka spelregler som skulle gälla för EIS. Osäkerheten, om det var ägarnas avsikt att integrera EIS i moderbolaget eller om bolaget skulle tilldelas en suverän ställning, ledde till att de ledande aktörerna kom att uppfatta ägaren som svag och att de hade stor egen handlingsfrihet.

> "Endera ger man fan att göra det eller så gör man det. Här visade man ingen styrka genom att man inte lyckades genomföra det och klåfingrighet genom att ge sig på något som var onödigt.....Det är därför jag upplevde att jag egentligen hade inga begränsningar i mina befogenheter."

> "Formellt och teoretiskt hade man egentligen hur mycket frihet som helst. Det var väl mera att man själv fick känna var gränserna gick som var begränsande."

Det utvecklades inom EIS en variant på moderbolagets personalhandbok "Råd och Regler", som kallades "Personalhandbok"; vissa av reglerna var allmänna för Ericssonkoncernen medan andra var speciella för EIS. Även för de olika funktionerna fanns det regelsamlingar. Dock var det vanligt att dessa regler inte följdes med hänvisning till att de inte var anpassbara till aktuell verksamhet.

> "I Linköping såg man det som ett hot att Ericsson kom in i bilden. De hade varit vana att leva sitt liv. Ingen skulle komma och tala om för dem hur de skulle göra. Allt som bestämdes som var annorlunda än vad de var vana vid var olämpligt för dem."

Vår fallbeskrivning av LME visar att under dess hundraåriga historia har spelreglerna fastnat i väggarna. En av dessa regler är lydnad gentemot högre hierakiskt ställda chefer. En av cheferna från Datasaab hade noterat följande:

> "Det har jag märkt hos gamla LM-anställda att om någon högt upp säger någonting så förväntas man bocka och göra det."

En av cheferna från LME uttryckte det som följer:

> "Man utgår ifrån att är det sagt och det är bestämt på ett visst sätt så skall man inte behöva gå omkring och följa upp i detalj att det verkligen sker också. Det är möjligt att man från Linköping hade behövt någon som stod över dem och övervakade vad de gjorde och slog dem på fingrarna, om de gjorde på ett annat sätt. Det var kanske lite löst i uppföljningen."

En av cheferna från Datasaab tolkade situationen som att brister på tvingande regler innebar rätt till att göra som man ville.

> "Vi hade 'tajtare' management på Datasaab. På Ericsson vågade man mer. Fick större frihet."

Ett annat skäl till att handlingsreglerna uppfattades som otydliga var att VD på EIS hade "102 direktrapporterande personer". Det gick en historia om detta:

> "Man höll upp en kam med pinnarna nedåt och sa:
> - Vet Du vem det är?
> - Det är VD."

Dubbelrollen som VD i EIS och som vVD i moderbolaget bidrog också till osäkerhet om handlingsreglerna.

Avsaknaden av ett heltäckande ekonomisystem fram till och med 1982 för hela EIS ökade också osäkerheten. Det system som användes på LME var avpassat till dess speciella verksamhet och inte till databranschen. Det kom därför att som tidigare användas för divisionerna Kommunikationssystem och Terminaler. Övriga verksamheten styrdes via Datasaab's system. Datasaab hade haft ett system för Järfälla och ett för Linköping. Den ekonomiska situationen för EIS i dess helhet fick sålunda tas fram manuellt genom en konsolidering av tre enheter jämte dotterbolagsverksamheten.

> "Vi hade en period när rapporteringssystemet inte fungerade. Vi visste inte hur vi stod."

Bristerna i den ekonomiska rapporteringen ökade osäkerheten och gav därmed större handlingsfrihet.

> "Redovisningen blev sämre när Ericsson kom in. Fick färre rapporter. Fick sämre kommentarer. Svårare att bryta ner avvikelser."

Det blev en komplicerad uppgift att utarbeta ett ekonomisystem som kunde konsolidera så olika verksamheter som telefoni och data inom EIS.

> "Man måste ha en viss respekt för det jobb det krävs för att integrera administrativa system."

9.4 KOMPETENS I FUSIONSFÖRLOPPET

9.4.1 Krav och resurser

Bildandet av EIS utgör en ytterst viktig milstolpe i Ericsson-koncernens utveckling. Det innebar en förändring från en verksamhet fokuserad på teleprodukter för teleförvaltningar mot en verksamhet kompletterad med integrerade informationssystem för privatmarknaden. Under en 100-årsperiod hade en genuin och över hela världen respekterad kompetens inom telefoni byggts upp. En kompetens som hade krönts med lanseringen av AXE-systemet, ett antal prestigefyllda order och en mycket stark ekonomisk ställning.

Dock bedömde LME-ledningen framtiden för telefoni vara en utsatt sektor. Dels beroende på en väntad ökande konkurrens från de etablerade konkurrenterna, men också på att bolag inom databranschen försökte vidga sitt domän in på området för telekommunikation. Dels beroende på att efterfrågetillväxten inom telefoni bedömdes som relativt svag. För informationsteknologi prognotiserades kraftig tillväxt och LME's ledning beslutade sig för att integrerade informationssystem var den nisch, som de skulle sträva mot.

Två villkor för att lyckas med integrerade informationssystem var för det första att kommunikationskunnandet inom LME skulle smältas samman med datakunnandet inom Datasaab till en helhet. För det andra att EIS skulle bli förankrat på privatmarknaden och i synnerhet på företagsmarknaden.

Vid förvärvet av Datasaab fanns inom LME hög kompetens om kommunikationsteknologi och marknadsföring av system till teleförvaltningar och till privatmarknaden via teleförvaltningar. Det fanns också kompetens i datateknologi i så måtto att digital teknik användes i systemen samt att utvecklingsprojekt inom kontorsrationalisering hade påbörjats (exempelvis ERITEX). Ett område där både kärngruppen och resten av LME saknade kompetens var inom utveckling, produktion och marknadsföring av dataprodukter och tjänster nationellt och internationellt till en mängd kunder främst stora och medelstora företag.

"Ericsson comes out of the field of public telecommunications in which we have been active for more than 100 years. And we have always been in the front of the technical development in this field. We have been working all over the world almost in the entire life of the company.

We now move into a new market where we will address new customers. We have to address really the end-users themselves, which means that we have to build up more skills to understand this market and to understand the demands of those customers."

Citatet är hämtat ur den videofilm som visades i de utländska dotterbolagen som information om vad bildandet av EIS innebar. Citatet är ett referat av hur VD för EIS beskrev LME's kompetens.

När LME beslutade om förvärvet av Datasaab för att bilda EIS förväntade det sig att samtidigt klara av

att smälta samman delar från LME med inriktning på kommunikationssystem med delar från Datasaab med inriktning på dataterminaler, bank- och minidatorsystem till en fungerande enhet med fokus på integrerade informationssystem, och

att tränga in på en för LME ny marknad med nya produkter.

Svårigheterna att tränga in på informationsteknologiområdet var välkända för de ledande aktörerna inom LME. Bland annat hade de analyserat kanadensiska Nothern Telecom Limited. Bolaget hade 1978 växt in i informationsmarknaden med bland annat uppköp av företagen Sycor och Data 100. Dock blev satsningen på Electronic Office System's förlustbringande 1980; rörelseförlusten uppgick till 87 milj Canadadollar och skapade ett totalt nettoresultat för Nothern Telecom på minus 182,2 Canadadollar. Anledningen till förlusten anses bland annat vara att problemen förknippade med integrationen av Sycor och Data 100 till en operativ enhet underskattades.

Kärngruppen inom LME var vidare medvetna om skillnaderna mellan marknadsföring till den publika marknaden respektive privatmarknaden. Dessa skillnader bestod i:

Traditionella LMEs marknadsföring till PTT.	"Business systems" marknadsföring till privatsektorn.
- Omkring 100 kunder i hela världen.	- Flera 100 000 kunder.
- Stora order, upptill flera milliarder kr.	- Små order, upptill ett par millioner kr.
- Som regel kompetenta köpare.	- Köparna varierar i kompetens och intresse
- Tidsmässigt lång relation med kunden, vanligen flera tiotal år.	- Vanligen korta tidsrelationer med kunder. Ibland bara en leverans.
- Lång produktlivscykel, telefonsystem flera tiotal år.	- Kortare produktlivscykel, eventuellt bara 5 år.

(Källa: PRIM-INFO)

De ledande aktörerna inom LME visste vid beslutet om förvärv av Datasaab AB, att MD110 fungerade som telefonväxel, men att det krävdes ytterligare utvecklingsarbete för att växeln skulle kunna hantera både tal- coh datakommunikation. Ledande aktörer avseende strategin mot informationssystem och dess implementering agerade vid bland annat rekrytering av en divisionschef i slutet av år 1980, som om utvecklingsarbetet med MD110 var långt framskridet:

> "Jag trodde då att MD110 redan då fanns mer än vad den var i verkligheten. I verkligheten var det en vanlig växel.... Jag upplevde att man redan var färdig med det på L M Ericsson. Att jag gjorde det berodde på att jag visste om AXE-framgångarna. Jag hade inga möjligheter att ifrågasätta det."

I samband med den misslyckade installationen som påbörjades 1981 av MD110 i Volvo blev det allmänt känt att grunden i systemkonceptet vacklade. Installationen av MD110 hos Volvo tillkom genom ett samarbete mellan LME och Televerket. Tanken var att installationen skulle utgöra en pilot- och referensanläggning för LME. Första installationsetappen avsåg Volvobil i Angered och skulle vara driftsatt 1982. Andra etappen rörde Volvo Torslanda med ca 7 000 anknytningar och skulle vara driftsatt 1983. Båda etapperna mötte på svårigheter såväl när det gäller leveranstider som driftsproblem. Följden blev att ingen av de två etapperna driftsattes som planerats. Svårigheter förelåg att utveckla MD110 för tal- och datakommunikation som fungerade i naturlig miljö. Först i början av 1987 fanns ett fungerande system som kunde demonstreras internt inom EIS.

Att Datasaab-produkterna först efter en utvecklingsinsats kunde användas i systemkonceptet var enligt våra data känt åtminstone av en av de ledande aktörerna för systemkonceptet. Däremot var detta okänt för majoriteten av kärngruppen inom LME. Dock ansågs integration av Datasaab produkter främst Alfaskop vara ett smärre bekymmer. Då all koncentration fick riktas mot MD110, senarelades utvecklingsarbetet av att integrera Datasaab-produkterna.

Den nya marknad som LME skulle tränga in på tillhörde i hög grad IBM-världen. LME hade ingen kompetens vare sig om IBM-miljö eller om övriga dataleverantörers miljöer. Inom Alfaskopdivision från Datasaab hade man sedan 1960-talet utvecklat en unik kompetens om kompatibelitet mot dessa miljöer. För att utveckla systemkonceptet var LME i behov av denna kompetens.

> "Det var egentligen Alfaskop man skulle haft."

Alfaskop-divisionens kompetens hade primär anknytning till systemkonceptet; så var inte fallet vad gäller bank- och i synnerhet minidatorsystemen. Dessa system krävde omfattande utvecklingsarbete för att kunna relateras till systemkonceptet.

9.4.2 Konsekvenser

Diskrepansen inom LME mellan de krav på kompetens som strategin mot informationssystem ställde och de resurser som fanns ledde till att LME med ambitioner och traditioner att utöva ett aktivt ägareinflytande kom att tvingas in i en lärprocess. Moderbolagets brist på kompetens gjorde att i den mån det förekom kompetensöverföring gick den i huvudsak från de förvärvade enheterna inom Datasaab till moderbolaget. Detta gällde för alla viktiga områden.

> "Jag kan inte på rak arm säga att det var någon kompetensöverföring från LME till EIS."

> "Jag tillförde den mer moderna kundorienterade syn, som man hade på IBM. NN (från LME) observerade också detta och såg att det var behov av det inom LME. Vi gjorde vissa planer och strukturer, som passade också LME. Så han gjorde ändringar hos sig."

Det kundorienterade synsättet innebar exempelvis att produktion och logistik skulle anpassas till livslängder inom datavärlden på 3-5 år jämfört med de oerhört höga kraven på livslängd inom telefoni. Inom LME hade standards alltid specificerats i termer av tillverkningssätt. Inom EIS och datavärlden specificeras funktion.

> "Det var helt enkelt inte möjligt att 'speca' in LME-komponenter på våra produkter. Då skulle de aldrig gått att sälja. De hade blivit för dyra."

En tradition var att LME livslängds- snarare än kostnadsorienterade. Inom telefoni passade detta tänkesätt, men inte i datavärlden. LME hade, och var stolta över att ha haft, huvudparten av sin produktion inom koncernen. För att klara kostnadskonkurrensen i datavärlden blev de involverade LME-aktörerna tvingade att lära sig arbeta med montering av inköpta komponenter och att tillägna sig ett produktionstänkande baserat på lego-arbeten för att balansera svängningar i produktionsmängd. För att klara av kravet på flexibilitet i produktionen inom EIS krävdes ett helt annat tänkande när det gällde planerings- och inköpsverksamhet. Även arbetsmarknadspolitiska hänsyn, uttryckt av ledande aktörer inom LME, att låta viss tillverkning ske i Sverige kom att ligga i vägen för EIS-ledningens strävande att placera inköpsorder utomlands.

> "LME kunde planera tre år i förväg och på 24 månader med ganska noggrann säkerhet. De visste hur många växlar man skulle göra. Medan man inom datavärlden inte ens visste vilka burkar man skulle göra om fyra månader. Då är inköpsstrategin helt olika. Det där var svårt för folk i LME att förstå. De sa: För fan, det är bara att planera!"

De i datavärlden korta produktlivslängderna relativt telefoniverksamhet krävde en helt annan flexibilitet. Inom LME kände man stolthet över att aldrig ha annulerat en inköpsorder. I EIS skulle det bli ett normalt arbetssätt.

Marknadsföring mot massmarknad var ett annat område där kompetensöverföringen gick från EIS till LME. Datasaab hade kompetens att agera mot slut-användare på ett helt annat sätt än LME. LME var vana att utifrån teleförvaltningars specifikationer utveckla produkten. Inte att som Datasaab utgå från marknadens växlande krav och förändringar.

> "Marknadskänslan på LME var noll!"

> "Jag tyckte inte Ericssons var kunniga i marknadsfrågor i datavärlden."

Dotterbolagen inom EIS svarade för kontakten med marknader och brister på kompetens tydliggjordes därmed i frågor i förhållande till dotterbolagen. Inom Datasaab hade dotterbolagen betraktats och agerat som försäljningskanal. De hade styrts från moderbolaget och deras ekonomiska resultat hade konsoliderats i respektive division. Inom LME betraktades dotterbolagen som självständiga enheter, vars resultat konsoliderades i koncernbokslutet. De hade som sin huvudsakliga uppgift att motta gods från fabriker och svara för installationer och service. Försäljningsansvaret låg i moderbolaget och inte i dotterbolagen.

För att LME's dotterbolag skulle kunna agera som marknadsförare av EIS-produkter krävdes en väsentlig kompetensöverföring från Datasaab-enheterna inom EIS.

> "När Ericsson kom i kontakt med Datasaab så blev man ganska betänksam hur en marknadsorienterad organisation egentligen betedde sig. Blev antagligen också smått imponerad över skillnaden mellan 'Telefonplans' och Datasaab's marknadsorientering. Jag vill minnas att man också sa, att Datasaab tillför Ericsson-koncernen en mycket starkare marknadsorientering än vi någonsin har haft."

Det tredje viktiga området, där kompetens överfördes från EIS till LME, gällde ekonomi- och administrativa styrsystem.

> Ett av problemen på EIS var att man saknade ekonomisk överblick. Man såg rätt väl in i enskilda delar, men man fick inte överblick över situationen. Det var inte bara att man inte fick utan också att man inte förstod redovisningen, eftersom redovisningarna byggde på olika synsätt.."

Olikheterna rörde principer för standardprissättning, värdering etc.

LME hade system anpassade till telefoniverksamhet inriktade på styrning och kontroll av en projektorganisation. System och kompetens som inte var överförbara till datavärlden.

I ambitionen att utöva ägarinflytande och att förverkliga systemkonceptet agerade LME förhastat.

> "Min stora kritik ligger i att man inte gav sig den tid det krävs för att förstå frågeställningar utan kastade sig in i vansinniga övningar när det gällde tekniksamordning och integration av företaget och av dotterbolagen. Man kastade sig in i det utan att ha en susning om vad det rörde sig om. Man trodde att man visste, men det visste man inte."

9.4.3 Sviktande ställning

Bristerna i kompetens inom ett antal fundamentala områden rörande ledningsinstrumenten samt i att leda fusionsförlopp hos kärngruppen inom LME kom dess ställning inom EIS att svikta.

> "Inom ledningen på EIS var det en del frågeställningar beträffande i vilken utsträckning LME förstod det här verksamhetsområdet och vilken typ av problemställningar det skulle medföra under övergångstiden på ett par år."

När personalen i Datasaab-enheterna noterade, att kärngruppen i LME hade i deras mening bristande kompetens i frågor om Datasaabs verksamhet, gav det till följd att Datasaab-personalen slöt upp runt den verksamhet som de förde med sig och visade mindre intresse för EIS som helhet.

> "Eftersom de inte förstod vissa saker så fick man försöka hantera dem själv. För mig är det osannolikt att ett företag eller en företagsgruppering som kommer från ett annat område skall förstå den här problematiken på noll-tid."

Medvetenhet hos kärngruppen inom LME om kompetensbrister ledde till ambivalens beträffande EIS.

> "Vi såg ett behov att integrera, men vi såg också att det här var naturligtvis en verksamhet, som var rätt främmande från vår egen och som skulle hållas separat. Vi var väldigt ambivalenta i värderingen av vår egen styrka och förmåga att styra och påverka det här företaget. Rädda om vi skulle utöva god eller dålig påverkan genom vår delaktighet i det företaget".

Den osäkerhet som spreds inom LME till följd av bristerna i kompetens gav som konsekvens att-för den period som vi studerat dvs fram till och med 1982- Datasaab-enheterna kom att dominera EIS-verksamheten och ägaren fick ikläda sig en lärande-roll.

> "Det var Datasaab som tog över. Det är förklaringen till att organisationen ser ut som den gör."

10. Sammanfattande analys

10.1 INLEDNING

De syften vi formulerade för studien är för det första "att på basis av en befintlig teoretisk referensram i ett ledningsperspektiv retrospektivt beskriva en av de större och viktigare fusionerna i Sverige" (1.5). Det deskriptiva syftet anser vi vara uppfyllt i föregående fyra kapitel. Det tionde kapitlet ägnar vi därmed åt det andra syftet, nämligen "att med ovan nämnda beskrivning som grund utveckla teori om ledning av horisontella fusionsförlopp mellan komplexa aktiebolag".

Det område vi försöker bidra till ökad kunskap om, rör diskrepansen mellan förväntade och realiserade ekonomiska effekter. Vi har valt att angripa det som ett ledningsproblem och att koncentrera oss på den fusionerade organisationens första verksamhetsår. Därmed har vi kommit att begränsa oss till hantering av integrationsförutsättningar. Den fusion vi empiriskt studerat är för det första en absorption och för det andra diversifiering (10.3.1).

Det ovannämnda utgör den empiriska ram som vår teoriutveckling är hänförlig till. Vår ambition är att ge ökad kunskap inom ett avgränsat empiriskt område snarare än strävan mot en generell teoriutveckling om ledning av fusioner. Den förhoppning vi hyser är att forskare och praktiker involverade i liknande situationer kan bli mer medvetna om och bättre förberedda för att möta de problem som uppstår i samband med fusioner.

Kapitlet rymmer för det första analyser med utgångspunkt från inledande teorikapitel, av beslutet att fusionera, av fusionseffekter och av handlingsutrymme i ledning av fusionsförlopp. För det andra preciserar vi slutsatser som kan verifieras i denna studie samt ger förslag på fortsatt forskning.

10.2 ANALYS AV BESLUTET ATT FÖRVÄRVA DATASAAB AB

Företagssammangående kan enligt Johannisson (1980) (2.7), förklaras som en följd av strategiskt medvetna val, som slump eller som predestinerade till följd av givna utvecklingsförlopp. Alla tre förklaringsgrunderna är möjliga i detta fall. Det av kärngruppen i LME tänkta utvecklingsförloppet skulle resultera i att de tre sektorerna data-, telekommunikations- och kontorsutrustningsindustri skulle mötas i form av integrerade system (9.1.1), att det skulle bli viss stagnation i efterfrågan på teleutrustning parad med ökande konkurrens och att en stor expansion förväntades inom informationsområdet. En satsning på informationssystem skulle ge LME ett "andra ben" (9.1.1). Synergi till följd av diversifiering skulle därmed kunna åstadkommas (2.1). Effekten förväntades erhållas genom riskspridning. Lösningen bestod i att den avancerade abonnentväxeln MD 110, skulle anpassas till att bli informationssystemets kärna, som genom företagsköp skulle tillföras främst bildskärmsbaserade dataterminalprodukter och kompetens (9.1.1). Att just Datasaab förvärvades kan snarast tillskrivas slumpen (9.1.2). En del ledande aktörer inom LME beskriver förvärvet av Datasaab som "ett äpple som plötsligt föll och någon höll fram håven" (9.1.2).

Efter att ledningen i LME inledningsvis visat intresse för terminalsidan och där främst Alfaskop, utvecklades intresset efter en övergripande produktanalys till att omfatta hela Datasaab. De fann att bolaget med vissa produktmässiga omfördelningar skulle passa in i LME's strategi mot integrerade informationssystem. Kitching (1967) fann emellertid att de ansvariga i förvärvande bolag tenderar att överskatta potentialen för synergier i produktion och teknologi och att underskatta vikten av att ha en övergripande förvärvsstrategi (2.5). Vår empiri ger vid handen att så ock var fallet i denna fusion. Överskattning av potentialer återkommer vi till i nästa avsnitt. Underskattning av vikten av en övergripande förvärvsstrategi styrks i ovannämnda avsnitt 9.1.2.

Beslutet att förvärva Datasaab var sålunda en effekt av förväntningar på stagnation inom LME's traditionella område och kraftig expansion inom ett för LME nytt område. Beslutet att förvärva Datasaab var en effekt av rådande omständigheter och avsaknaden av en utvecklad förvärvsstrategi. Empirin verifierar tidigare bidrag av Kitching (1967), Johannison (1980) och även Alarik (1982) (kap 2).

10.3 ANALYS AV FUSIONSEFFEKTER

Synergier är förutsättningar för att erhålla positivare ekonomiska effekter i den fusionerade organisationen jämfört med att ingående enheter drivs separat. Synergier kan uppnås på tre områden (2.1). För det första när fysiska processer inom bolaget ändras på ett sådant sätt att samma insatsmängd ger högre produktionskvantitet (skalekonomi). För det andra när bolaget får förmåga att diktera priser till följd av utökad makt i marknadsrelationerna. För det tredje till följd av diversifiering. Det innebär att bolagets (koncernens) totala utfall förbättras i förhållande till den risk det (den) utsätts för.

Ledande aktörer inom LME förväntade sig att bildandet av EIS skulle innebära riskspridning, då EIS utgjorde en expansion mot tillväxtområdet informationssystem (9.3.1). Det var med något undantag olönsamma enheter som sammanfördes till att bilda EIS vilkas överlevnad enskilt bedömdes som osannolik. Synergier som förutsatte någon form av integration framstod därför som helt avgörande för överlevnad. Den synergi som i första hand eftersträvades var att erhålla skalekonomi genom kombination av telekommunikations- och dataterminalkompetens (9.3.5).

Den modell vi använder för analys av fusionseffekter baseras på begreppen fusionsform (1.4.1, 1.4.2), förväntade fusionseffekter (kap. 2) och ledningskultur (kap. 4), vilka var och en genererar effekter (enskilt och sammantaget).

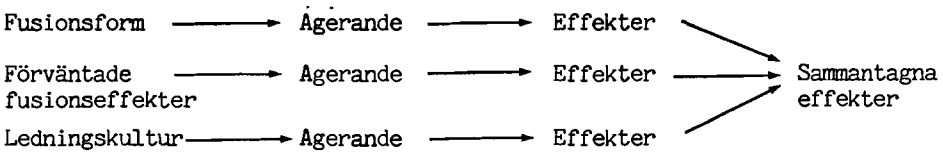


Fig. 10.3 Analysmodell av fusionseffekter.

I den refererade forskningen om fusioner (kap. 2) omnämns tre typer av effekter, nämligen ekonomiska effekter, effekter för företagsledningen och effekter på den industriella strukturen. Det är de förstnämnda vi intresserar oss för och speciellt att förklara diskrepans mellan förväntade och realiserade ekonomiska effekter som ett ledningsproblem.

10.3.1 Fusionsform

Fusionsform innehåller distinktionen mellan absorption och kombination, samt mellan olika typer av horisontella fusionsformer (1.4.1, 1.4.2). Vår empiri visar dock att fusionsformen gestaltas av aktörerna subjektivt och att aktörer agerar därefter (9.3.1). Koncernchefen i LM Ericsson jämte ledande aktörerna i EIS å ena sidan uppfattade fusionen som en kombination och som en diversifiering; att välja en divisionaliserad organisationsform i EIS samt genomföra integrerande informationsaktiviteter var åtgärder som tedde sig naturliga. Å andra sidan uppfattade aktörerna i moderbolagets direktionsstaber fusionen som en absorption och att EIS skulle inordnas i moderbolagets värderings- och regelsystem. De kom också att agera i denna riktning (9.2.1, 9.2.5).

Den effekt som är hänförlig till fusionsformen är riskspridning. Dels att LME kunde etablera ett "andra ben" (9.1.1), dels att EIS kom att innehålla ett flertal affärsidéer (9.3.5).

10.3.2 Förväntade effekter

Förväntningarna på fusionen varierade (9.3.2). Inom Datasaab mottogs beskedet positivt att LME skulle bli ägare. Ett kraftfullare agerande på marknaden förväntades bli möjligt till följd av att ägarsituationen stabiliserades, att finansiellt stöd för utvecking samt tekniska resurser och image på marknaden förstärktes. Däremot förväntades inte LME besitta kompetens inom dataområdet som skulle möjliggöra integrationsfördelar. Inom G-divisionen var inställningen mer negativ till fusionen. I det negativa låg hotet att mista sin tidigare upplevda självständighet. De fördelar som förväntades var att "systemkonceptet" skulle kunna presenteras med högre trovärdighet och att fusionen skulle leda till ökad försäljning av G-divisionens egna system och produkter. Dock tilldelades bildandet av EIS endast smärre betydelse på kort sikt

Som synes fanns det i ingående enheter ringa förväntningar på integrationsfördelar. De ledande aktörerna var omotiverade att agera på ett sådant sätt att bolaget skulle kunna integreras. I stället ägnade de sig åt sina respektive affärsidéer utan större intresse för bolaget som helhet. Motiverade att integrera EIS var däremot ledande aktörer i moderbolaget och speciellt i dess direktionsstaber (9.2).

De divergerande förväntningarna på fusionen lade ingen grund för framväxt av en kärngrupp i EIS - en grupp med inriktning på bolaget i dess helhet och som kände sig bunden vid att synergier tillvaratogs. Studien visar att det inte existerade en kärngrupp under det första verksamhetsåret. Samtidigt som möjligheterna att nå positiva ekonomiska effekter av fusionen låg i utnyttjandet av synergier, saknades i det kritiska initialskedet en kärngrupp som kunde vidta och genomföra erforderliga åtgärder för tillvaratagande av dem. Då kärngruppen är bärare av ledningskulturen kan avsaknaden av en kärngrupp ses som att bolaget hamnade i ett ledningskulturlöst tillstånd. De kulturer ingående enheter medförde kom att fortleva inom respektive enhet.

10.3.3 Ledningskultur

Förutom divergerande fusionsförväntningar hämmades tillvaratagandet av skalekonomi av heterogena ledningskulturer (8.3, 9.4.1). Att tidsutdräkten innan en kärngrupp bildas kan bli så långvarig, kan förklaras med att ledande aktörer för med sig ledningskulturer anpassade till ingående enhetens specifika verksamhet. Teorier om värderingar är av specifikt intresse, om ett sådant synsätt anläggs. Den beskrivna teorin om värderingar (4.5) bygger på att vissa gemensamma värderingar hos aktörer måste föreligga för att en organisation skall kunna överleva. Värderingar antas vara grundläggande och över tiden relativt stabila antaganden, vilka styr aktörers handlande. Dock kan handlande inte förväntas ske till fullständig överensstämmelse med värderingar.

Aktörernas värderingar formas över tiden i en social inlärningsprocess. Värderingar är något som aktören lär sig av de system han tillhört och tillhör. Värderingar är beroende av system i den bemärkelsen att de varierar beroende på system. Därmed antas att aktörer i ett system både producerar och reproducerar värderingar, vilka med tiden blir systemspecifika. Värderingar som internaliserats är svåra att förändra. För att en genomgripande förändringsprocess skall lyckas, måste de som är involverade i såväl uppläggning som i implementering av förändringen dela samma grundantaganden om förändringen. En fusion utgör en ytterst genomgripande förändring. Förändringen involverar vanligen hela bolaget och är ett villkor för realiserande av synergier. När aktörer med bakgrund i olika enheter sammanförs för att bilda ett gemensamt bolag kommer förändringar att motverkas av aktörernas styrande värderingar, vilka är avpassade till den verksamhet som tidigare bedrevs i respektive ingående enhet.

Fallbeskrivningen visar att ingående enheter i huvudsak drevs på samma sätt som före fusionen. Verkställande direktören uttryckte ambitioner att integrera, men verksamheterna kom ändå att fortgå som tidigare (9.3.5, 9.3.6, 9.3.7, 9.3.8). Verksamheterna i de ingående enheterna hade karaktäriserats av stabilitet såväl med avseende på ledningsinstrumenten som i personalhänseende. Verksamheterna var sålunda institutionaliserade.

Fusionsförloppet kom att påverkas av aktörer, som var och en endast hade erfarenhet av ett av de ingående bolagen. I kapitel åtta beskrev vi hur ledningskulturerna i ingående bolag skiljer sig åt. De aktörer som var involverade i uppläggning och implementering av förändringar delade således inte samma grundantaganden. Ledande aktörerna kom därför att motarbeta de förslag på förändringar, som innebar ingrepp i deras egen verksamhet, och de kom att koncentrera sig på sin egen affärsidé (9.3.5, 9.4.3).

10.3.4 Sammantagna effekter

Diskrepansen mellan förväntade och realiserade ekonomiska effekter kan som Kitching (1967) förklaras av att potentialen för skalekonomi överskattas och av bristen på en övergripande förvärvsstrategi. Båda förklaringarna styrks i denna studie. Vi vill därjämte uppmärksamma att fusionsform, divergerande förväntningar och heterogena ledningskulturer genererar effekter som kan utsläcka fördelarna med en fusion.

Att fusionsformer ger olika utfall uppmätte Kitching (1967) i en kvantitativ studie. Ledningens roll och svårigheterna att väva samman ledningsgrupper har flera forskare noterat (2.5). Även om sambandet mellan förväntningar och agerande är väl känt inom den ekonomiska teoribildningen har det inte tilldelats betydelse i forskningen om fusioner.

Under 1982 ökade orderingången inom Alfaskop och minidatorsystem till följd av de förbättringar i omvärldsrelationerna som Ericsson-namnet tillförde genom att namnbytet gav bättre image och förtroende. Detta var också den enda ekonomiska effekten som nåddes. Att skalekonomi inte uppnåddes och att det inte ens skapades förutsättningar därför, förklarar vi med att den sammantagna effekten blev att konflikter utvecklades som utsläckte potentiell skalekonomi.

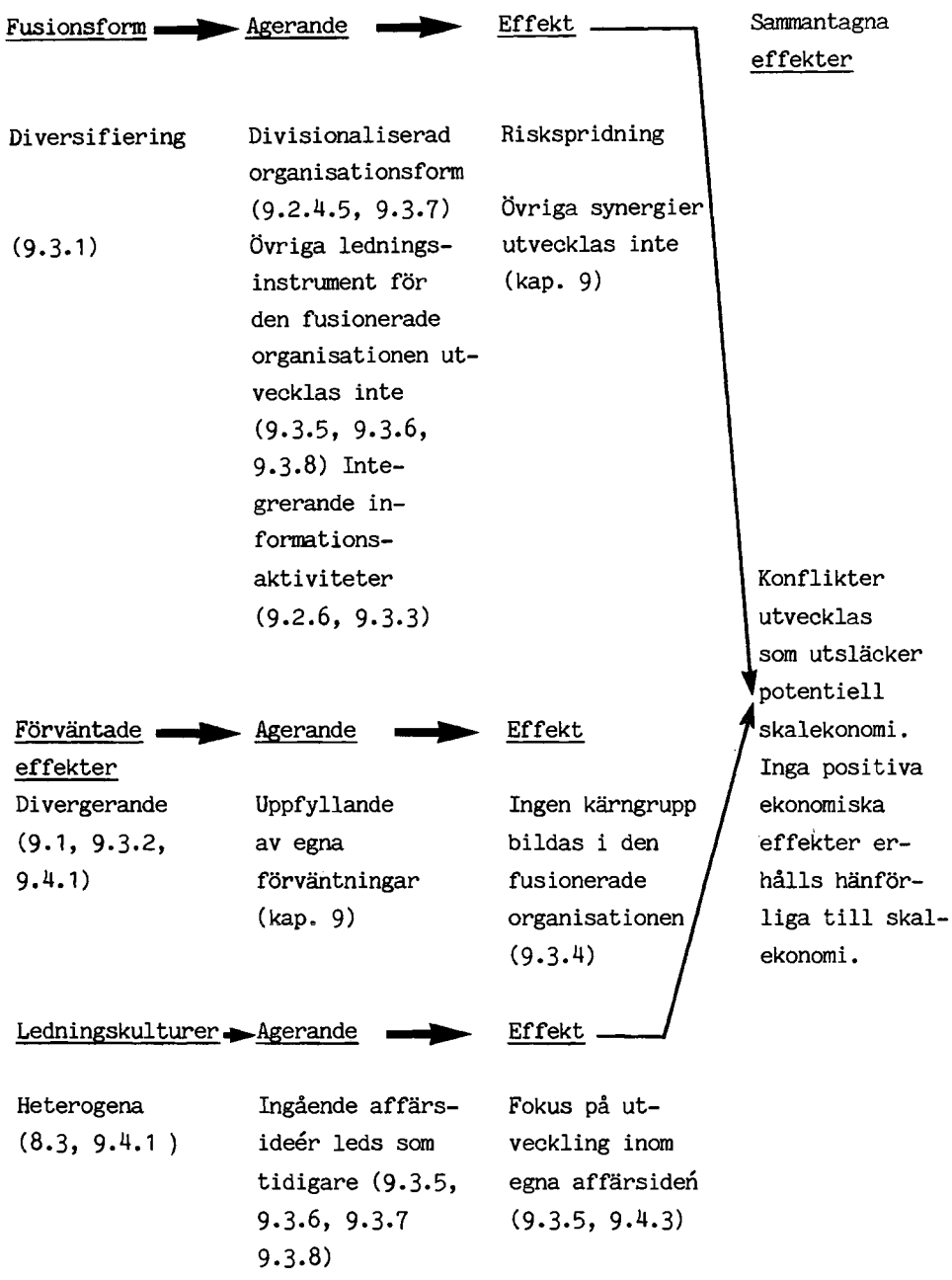


Fig. 10.3.4 Analys av vilket agerande och vilka effekter fusionsform, förväntade effekter och ledningskultur genererade i EIS.

Att konflikter utbröt analyserar vi med utgångspunkt från Pfeffer (1981) (3.4). Pfeffer's tes att medlemmarna från tillförda enheter har en vilja att tillskansa sig egna domäner för att inte känna sig maktlösa i den nya organisationen verifieras i denna studie. Den divisionaliserade organisationsformen gav aktörerna domäner inom vilka de kunde fokusera sin egen verksamhet. Bristande motivation att integrera bolaget kan ha grund i rädsla för maktlöshet.

Att konflikter utbröt kan i Pfeffer's terminologi förklaras med att aktörer är ömsesidigt beroende av varandra, att aktörer från ingående enheter har olika mål och föreställningar om vilka konsekvenser handlingar ger samt att det råder knapphet på resurser i förhållande till de anspråk som ställs.

Då de ingående enheterna drevs i huvudsak som tidigare utbröt inga konflikter dem emellan med undantag för försöket att inordna Eritex (ett utvecklingsprojekt inom S-divisionen, LME) i Affärssystemdivisionen (i Linköping). Detta kunde ej genomföras utan Eritex fördes till Terminaldivisionen (telefonapparater m m från LME).

> "Sedan fanns Eritex-projektet. Tanken var först att lägga det i Linköping. Men det uppstod omedelbart ett krig mellan Linköping och Eritex. Så samarbetet tog slut långt innan det började. Då beslöt VD att lägga det inom Terminaldivisionen, lite neutralt. Därefter upplevde Linköping och 'small business' Eritex hela tiden som ett hot mot sin egen verksamhet. Därför var det närmast omöjligt att få ett samarbete till stånd" (9.3.7).

De konflikter som utbröt var främst mellan direktionsstaber i moderbolaget och enheter i EIS som dominerades av personal från Datasaab AB. Direktionsstaberna tolkade fusionen som att EIS skulle inordnas i moderbolagets värderings- och regelsystem. Ur direktionsstabernas synvinkel var detta naturligt och i linje med koncernens traditioner. Enheter i EIS från LME fann detta likaledes självklart, då även dessa aktörer hade socialiserats i LME's ledningskultur. Exempelvis var staben "Personal" bemannad med en chef från Telefonaktiebolaget LM Ericsson. I detta låg en tanke på att underlätta implementering av moderbolagets personalpolitik. Dock var en anpassning inte ett explicit önskemål av LME utan togs för givet av personalstabens chef (9.2.5). Ett annat exempel är att personalen från G-divisionen i Bollmora fortsatte i de interna rutiner som hade gällt under LME-tiden (9.3.3).

Direktionsstaberna i LME strävade efter att via motsvarande staber i EIS överföra LME's ledningskultur. Konflikter utbröt till följd av knapphet på resurser. EIS hade lönsamhetsproblem, då endast en division (Alfaskop) visade lönsamhet. Vidare var aktörerna ömsesidigt beroende av varandra. Direktionsstaberna uppfattade sig själva som representerande ägaren. Medan aktörerna i EIS med Datasaab-bakgrund besatt kritisk kompetens som inte återfanns hos ägaren (9.4). Vidare hade aktörerna i LME respektive Datasaab socialiserats i divergerande ledningskulturer (kap. 8). De hade sålunda olika mål och föreställningar om konsekvenser av olika handlingar.

Effekterna av konflikterna blev under 1982 att inget av de villkor som uppställdes av direktionsstaberna i den självpåtagna rollen som företrädare för ägaren kom att infrias. Direktionsstaberna fick inget gehör i divisionerna i EIS för huvudfrågan, nämligen integration av EIS i riktning mot "systemkonceptet". Kravet på att etablera ett enhetligt administrativt system för EIS realiserades inte. De olika synsätten på marknadsföring tydliggjordes beträffande styrning av EIS' dotterbolag; men några betydande förändringar i dotterbolagen kunde direktionsstaberna ej genomdriva. Även om det utvecklades en i vissa delar gemensam personalpolitik var det vanligt att dessa regler inte följdes med hänvisning till att de inte var anpassade till aktuell verksamhet. Informationsstabens verksamhet utsattes inte för någon styrning från moderbolagets sida och kom efter vissa smärre anpassningar att fortsätta som tidigare.

De ledande aktörerna i Alfaskop- och Affärssystemdivisionerna (f d Datasaab) kom under 1982 att sätta sin prägel på EIS. Divisionerna Kommunikationssystem och Terminaler (f d G- och S-divisionerna i LME) levde sitt eget liv skilda från övriga EIS, men nära knutna till moderbolaget. Likaledes kom direktionsstaberna i LME att spela underordnade roller. De ledande aktörerna från Datasaab kom att i praktiken ta över trots att LME som juridisk person förvärvade Datasaab (9.2.4.6, 9.3.1, 9.3.6, 9.4.3). Att utvecklingen blev denna kan för det första förklaras av förhållandet att fusionen var orelaterad till LME's verksamhet med avseende på produkt och marknad. Men relaterad i så måtto att den teknologiska basen i verksamheterna var förenlig.

För det andra av att de ledande aktörerna från Datasaab kunde utnyttja överlägsenhet i kompetens inom dataområdet (produkt och marknad (1)) för att tillskansa sig ett dominerande inflytande på EIS (9.4). Ledande aktörerna från LME fick se sin position försvagad av att MD 110 - kärnan i systemkonceptet - var på intet när färdigutvecklad (9.4.1). Dessutom led de av bristande kompetens i att leda fusionsförlopp (9.4.3).

En ledande aktör med LME-bakgrund beskrev situationen:

> "Vi såg ett behov att integrera, men vi såg också att det här var naturligtvis en verksamhet, som var främmande från vår egen och som skulle hållas separat. Vi var väldigt ambivalenta i värderingen av vår egen styrka och förmåga att styra och påverka det här företaget. Rädda om vi skulle utöva god eller dålig påverkan genom vår delaktighet i det här företaget" (9.4.3).

Även om ledande aktörer från Datasaab tog över vidkändes verksamheten det första året av de destruktiva konflikter, som vi har beskrivit.

10.4 HANDLINGSUTRYMME I LEDNING AV FUSIONSFÖRLOPP

Utnyttjande av synergier förutom riskspridning i den fusionerade organisationen förutsätter integration av en mångfald av strukturer och processer. Detta motverkas av aktörers divergerande fusionsförväntningar, bindningar till tidigare beslut och handlingsstrategier, institutionalisering av ledningskulturen i ingående enheter samt av att aktörer som besitter källor och baser för makt också har möjlighet att behålla och även att förstärka sina positioner. Försök till integration kan av dessa skäl leda till att destruktiva konflikter utvecklas, som omintetgör sådana ansatser.

Ovanstående knyter an till Child & Smith (1987). De noterar att om livscykelmodellen appliceras på organisationer så postulerar modellen, att när organisationer blir etablerade tillägnar de sig egenskaper som gör dem i ökande grad föga anpassningsbara till en föränderlig omvärld. Organisationer kommer att vara fastlåsta vid sitt arv och tidigare utveckling. De blir belastade av sina ursprungliga ideologier, av avlagrade strukturer vilka reflekterar villkor som gällde vid en tidigare tidpunkt och av särpräglad kompetens som inte längre är förenlig med befintlig situation.

---

(1) Väsentliga skillnader i marknadsföring och organisation mellan bolag som säljer större system kontra bolag som säljer komponenter, produkter och småsystem har påvisats av Mattsson (1975).

Vår empiri verifierar ovanstående. Vi urskiljer likartade förlopp både i EIS och Datasaab AB. Enheterna inom EIS (och Datasaab AB) kom att i princip fortsätta var och en för sig på samma sätt som före fusionen. Genom att ledningen till stora delar bestod av den tidigare ledningen i de fusionerade enheterna, legitimerades reproduktion av tidigare handlingar.

Enheterna från Datasaab AB, vilka i huvudsak hade sysslat med styckeförsäljning, fortsatte stärkta av bl a Ericsson-namnet med sina aktiviteter. Inom LME fanns såväl en systemförsäljningstradition som en tradition för moderbolagets divisioner att vara nära knutna till moderbolagets ledning och dess centrala instanser. Enheterna från LME kom att verka inom dessa ramar, även sedan de överförts till EIS.

Att ledningskulturen institutionaliseras belyses i fallbeskrivningen. Den visar som exempel att under LME's mer än hundraåriga historia har normerna institutionaliserats. En av dessa regler gäller lydnad av högre hierarkiskt ställda chefer, vilket miniminerar behovet av kontrollfunktioner. En av de intervjuade i LME uttryckte det på följande sätt:

> "Man utgår ifrån, att är det sagt och det är bestämt på ett visst sätt, så skall man inte behöva gå omkring och följa upp det i detalj att det verkligen sker också. Det är möjligt att man från Linköping hade behövt någon som stod över dem och övervakade vad de gjorde och slog dem på fingrarna, om de gjorde på ett annat sätt. Det var kanske lite löst i uppföljningen" (9.3.8).

I den typ av bolag, som empirin avser, har aktörer som besitter makt också möjligheter att behålla och även att utöka sin makt. En viktig källa i fallet är expertmakt, som följer av kompetensspecialisering. Empirin påvisar hur kompetens använts för att erhålla makt. Expertmakt utnyttjades av aktörer i EIS (och Datasaab AB) bl a inom konstruktion och utveckling samt inom marknadsföring. Ett annat exempel är att, när moderbolaget (Telefonaktiebolaget LM Ericsson) ville koordinera reglerna mellan divisionerna inom EIS och mellan EIS och moderbolaget, förhindrade de ledande aktörerna inom Affärssystem- och Alfaskopdivisionerna detta genom att peka på skillnader i verksamhet.

Kraven som ägaren ställde på förändringar inom EIS resulterade i konflikter och att aktörerna förstärkte sina positioner inom respektive affärsidé. Av ägaren förväntade synergier förutom riskspridning blev därmed inte möjliga att utnyttja.

I en fusion saknas initialt en inarbetad ledning (Johannisson, 1980). Ledarskapet för det fusionerade bolaget kommer därmed att utövas av VD enskilt eller lierad med någon av de individer eller grupper som konkurrerar om dominans. I Datasaab-fusionen var VD medlem och lierad med kärngruppen inom Järfälla-divisionen, f d Stansaab. I EIS-fusionen agerade VD i hög grad enskilt.

Vid ledning av ett fusionsförlopp försätts VD i dilemmat mellan villkor (förväntningar) som ägaren ställer på fusionen och beroendeförhållanden till ledande aktörer i ingående enheter. Avsaknad av kärngrupp gör som vi påvisat situationen än svårare att bemästra.

Verkställande direktören för EIS var rekryterad från LMEs verkställande ledning. VD var "typisk" LME-medarbetare så tillvida att han var tekniker, hade börjat på LME direkt efter genomgången utbildning, inte haft hög extern profil, arbetat mycket, osv (se 7.8.1). Han var bärare av de styrande värderingar som var fundamentala i LMEs ledningskultur. Därmed tillförsäkrade sig LME som ägare en möjlighet till inplantering i EIS av sin handlingslogik. Samtidigt ansåg de ledande aktörerna från Datasaab AB, som återfanns i ledande positioner inom EIS, att LMEs ledningsinstrument inte hade relevans för EIS verksamhet. Med andra ord ansåg de att EIS skulle genomsyras av Datasaab ABs ledningskultur. VD i EIS klämdes mellan å ena sidan bindningar till LME och å andra sidan de ledande aktörerna från Datasaab AB. De senare bar värderingar och kompetens, som VD med tiden ansåg var kritisk för EIS existens. VD försattes på så sätt i ett dilemma, som bidrog till vakuum och osäkerhet i ledningen av fusionsförloppet.

I fusionsförlopp utövas ledarskap under tydliga restriktioner, som starkt beskär handlingsutrymmet för VD. Det begränsade handlingsutrymmet anser vi vara det särpräglade i denna typ av ledningsuppdrag, som också gör det synnerligen svårt att i ett kortare tidsperspektiv nå framgång. Att framgångsrikt leda fusionsförlopp blir en fråga om att hantera restriktioner.

De förväntningar som LME ställde på den i EIS utsedde VD, (förväntningar som denne dessutom var delaktig i och sålunda accepterade), var att samtidigt klara av såväl att smälta samman enheterna från LME respektive Datasaab AB till en fungerande enhet med ett för alla nytt fokus, nämligen integrerade informationssystem, som att tränga in på en för LME ny marknad med nya produkter. Aktörers förväntningar är intressanta till följd av att de bär information om vad aktörer ser som möjligheter. Av empirin att döma verkar det inte ha stått klart för aktörerna under vilka restriktioner förväntningarna skulle infrias. Förväntningarna tenderade att ställas högre än vad restriktionerna medgav. Restriktionerna, som VD i EIS skulle hantera för att kunna uppfylla förväntningarna, kan beskrivas inom ramen för den i projektet använda modellen (fig. 3.1) på följande sätt.

Restriktionerna har vi funnit vara dels historiskt betingade, dels restriktioner i handlingsögonblicket.

10.4.1 Historiskt betingade restriktioner

Historiskt betingade restriktioner är sådana som de i fusionen ingående enheterna för med sig. Affärsidén och tidsdimensionen får här centrala positioner. Affärsidén har som framgår av fallet en gränsdragningsfunktion mellan ledningskulturer. Varje specifik uppsättning av ledningsinstrument utgör en särskiljande enhet i bolaget. I EIS ingick fem sådana; nämligen kommunikationssystem, terminaler, banksystem, minidatorsystem och Alfaskop.

Var och en lade restriktioner på VDs handlingsutrymme för infriande av förväntningarna. Det typiska i respektive specifik uppsättning redovisas i tabell 10.4.1.

Enhet:	Affärsidé	Strategi	Organisationsplan	Normering
Kommunikationssystem	Verka inom telekommunikationsområdet.	Sälja till privatmarknaden genom återförsäljare och till publika marknaden genom X-divisionen. Långsiktiga kundrelationer.	Division med ansvar för försäljning och produktutveckling. Starkt beroende av bolagets centrala instanser.	Informellt regelsystem. Lojalitet och tekniska kunnande högt värderat.
Terminaler	Embryo till informationssystem för privatmarknaden (Bildad 1980).	Erbjuda kompletta system för data/text/-bild baserade på LME's teknikkunnande.	Division med ansvar för marknadsföring, försäljning, konstruktion och utveckling.	Informellt regelsystem. Lojalitet och tekniskt kunnande högt värderat.
Banksystem	Nyckelfärdiga kundanpassade system för hantering av transaktioner i bankkontor. Kompatibla system till värddator	Etablera sociala relationer och installationer på försöksbasis. Fåtal stora kunder. Långsiktiga kundrelationer.	Division med ansvar för konstruktion och utveckling. Delat försäljningsansvar.	Formell stil. Hög vikt vid regler och instruktioner. Teknisk kvalitet värdesattes.
Minidatorsystem	I hög grad standardiserade minidatorbaserade system med både hård- och programvara för olika applikationer. Självständiga arbetsstationer. Ej kompatibelt till andra system.	Marknadsföra till ett stort antal kunder, främst små- och medelstora företag, via säljkår. Styckeförsäljning	Division med ansvar för konstruktion och utveckling. Delat försäljningsanvar.	Formell stil. Hög vikt vid regler och instruktioner. Teknisk kvalitet och marknadsorientering värdesattes.
Alfaskop	Alternativ till stordatorfabrikantens terminal; speciellt till IBM. Kompatibilitet mot stordatorsystem.	Bli dominerande leverantör av terminaler i Sverige och nå så hög marknadsandel som möjligt. Detta genom lägre pris, fler tilläggsfunktioner och kompetens inom ergonomi. Målgruppen var stordatoranvändare.	Division med ansvar för konstruktion och utveckling. Delat försäljningansvar.	Informell interaktiv stil.Budgetprocessen viktig och omfattande. Affärstänkande högt värderat.

Tabell 10.4.1 Det typiska i det som respektive enhet förde med sig vid bildandet av EIS med avseende på ledningsinstrumenten.

Enheterna förde med sig klart åtskilda affärsidéer, dels sinsemellan, dels i förhållande till visionen om integrerade informationssystem, som var basen för bildandet av EIS. Däremot fanns viss samstämmighet rörande övriga ledningsinstrument; dock i mindre grad om strategi än om organisationsplan och normering. Såväl den empiri som vi dokumenterat som den teori som vi tillämpat indikerar, att även om ledningsinstrumenten är interrelaterade, står paren affärsidé och strategi respektive organisationsplan och normering i speciellt ömsesidigt förhållande.

Bank- och minidatorsystem samt Alfaskop, vilka härstammade från Datasaab AB, hade verkat inom samma organisationsform under Datasaab-perioden. Vidare hade normering inom bank- och minidatorsystem varit i huvudsak likartade. Att bank- och minidatorsystem sammanfördes i Affärssystemdivisionen kan ha förefallet naturligt för de ledande aktörerna av fusionsförloppet (till vilka EIS' VD hörde). Det är naturligt utifrån ledningsinstrumenten organisationsplan och normering. Då vi tilldelar affärsidén central position som gränsdragande mellan ledningskulturer och förhållandet att såväl affärsidé som strategi var olika mellan bank- och minidatorsystem är sammanförandet oförenligt.

Tidsdimensionen i sin tur är väsentlig för att förklara graden av unikhet i och institutionalisering av ledningskultur. Villkor som underlättar detta är (kap. 4.2):

- Att affärsidén har varit etablerad under lång tid.
- Att personalen har lång anställningstid och att personalomsättningen varit låg.
- Att organisationens medlemmar har haft låg grad av interaktion med medlemmar i organisationer utanför den egna enheten.

I EIS (tabell 10.4.1 (2)) fann vi att alla fusionerade enheterna utom teminaler uppvisar särprägel och hög grad av institutionalisering. Sålunda fanns det starka historiska restriktioner.

Enhet:	Etablering	Personal	Isolering
Kommunikationssystem	Verksamheten har sina rötter från början på 1900-talet. Den senaste förändringen var 1965 då den renodlades till att enbart innefatta produkterna abonnentväxlar och telefonapparater	Lång anställningstid och låg personalomsättning. Långa mandatsperioder för ledande aktörer	Organisationsmedlemmarna har haft låg grad av interaktion med medlemmar i andra organisationer med undantag för teleförvaltningar
Terminal	Ny verksamhet bildad 1980	Personal från olika enheter inom LME sammanfördes i S-divisionen. Ledande aktörerna rekryterade utanför LME	Låg grad av interaktion med medlemmar i andra organisationer
Banksystem och Minidatorsystem	Verksamheten etablerades inom Datasaabdivisionen på första hälften av 1970-talet	Lång anställningstid och låg personalomsättning. Skiften av ledande aktörer har skett med korta mellanrum	Låg grad av interaktion med personer utanför den egna organisationen
Alfaskop	Verksamheten har sin upprinnelse under andra hälften av 1960-talet	Lång anställningstid och låg personalomsättning. Sammansättningen av de ledande har i princip varit oförändrad under verksamhetstiden	Öppen verksamhet gentemot omvärlden

Tabell 10.4.1(2) Sammanfattning av förhållanden som förklarar graden av unikhet i och institutionalisering av ledningskultur i de i EIS ingående enheterna.

10.4.2 Restriktioner i handlingsögonblicket

Den andra typen av restriktioner är de som uppträder i handlingsögonblicket. I vår teoretiska modell (fig.3.1) gäller det ägarnas villkor och omvärldsberoende.

10.4.2.1 Ägarnas villkor

De villkor som LME i egenskap av ägare ställde på EIS var när det gällde:

- affärsidé, att EIS skulle inriktas på integrerade system för kontorskommunikation och kontorsautomation för att med hjälp av LME's kunnande om komplexa system finna de mest rationella lösningarna vid den automatisering av kontorsarbetet som förväntades på allvar komma igång vid 80-talets mitt
- strategi, att EIS skulle etableras under 1980-talet som en stor och betydande leverantör, att bedriva en fortsatt försäljning av högkvalitativa produkter utgående från de verksamheter som enheterna förde med sig till EIS samt att öka lönsamheten och konkurrenskraften genom att saluföra ett modulärt och flexibelt integrerat system
- organisation, att begränsa vad som skulle ingå i verksamheten och hur den skulle organiseras, att utse ledamöter i styrelserna i EIS och dess dotterbolag samt att tillsätta VD i EIS. Utmärkande för moderbolaget inom LME var dess direktionsstabers inflytande samt att stabscheferna utgjorde moderbolagets direktion (inte dotterbolags- eller divisionschefer). Via stabschefens position erhöll staben möjlighet att indirekt utöva inflytande på linjeverksamheten. I olika frågor agerade LMEs direktionsstaber direkt gentemot EIS i syfte att som ägarrepresentant ställa villkor
- normering, att ägaren inte uppfattade att det förelåg behov av formulerade principdeklarationer. Underförstått utgick ägaren ifrån att de aktörer som hade rekryterats från LME till EIS skulle svara för att en samordning skulle ske i enlighet med principer som var brukliga inom LME

> "Man förväntade sig att EIS var en förlängd arm till moderbolaget. Det som gällde inom moderbolaget skulle gälla inom EIS i princip" (9.2.5).

Dessa förväntningar ställdes framför allt på VD och aktuella stabschefer i EIS. Detta outtalade villkor kom att leda till konflikter mellan aktörerna med bakgrund i LME och i Datasaab AB. Inom Datasaab AB hade de ledande aktörerna besatt linjechefspositionerna. Följande är ett belysande intervjusvar:

> "Under de första månaderna av den här konstruktionens liv trodde hela Ericsson-koncernens ledning och även EIS att de viktiga killarna var de, som satt i stabsfunktionerna och inte de som satt i linjefunktionerna. Ericsson har tradition att det sitter mycket betydelsefullt folk i staberna. Vi hade det aldrig så, utan de tunga personerna satt i linjefunktionerna hela tiden" (9.2.5).

10.4.2.2 Omvärldsberoende

Bildandet av EIS gav förutsättningar för ett fördelaktigare beroendeförhållande till omvärlden. LME uppfattades i början av 1980-talet, som ett oerhört starkt bolag, bl a efter AXE-ordern till Saudiarabien (7.1.2.4). LME ansågs besitta utvecklingsresurser och teknisk kompetens.

Den förbättrade image och det förtroende, som Ericsson-namnet tillförde, gav ökad orderingång på system och produkter från Datasaab. Det paradoxala var att samtidigt som restriktioner på VD´s (i EIS) handlingsutrymme gentemot omvärlden utökades, producerades interna restriktioner. Den ökade orderingången kom nämligen att utgöra bas för självhävdelse för de ledande aktörerna inom de enheter som noterade ökad orderingång, vilket utnyttjades för att neutralisera VD's agerande.

10.4.2.3 Effekter av restriktionerna på VDs agerande

Verkställande direktören i EIS (rekryterad från LME) hade en bakgrund som var typisk för aktörer tillhörande kärngruppen inom LME. Efter sin utbildning (civilingenjörs- och civilekonomexamen) hade han tagit anställning inom LME. Arbetslivserfarenhet hade han i huvudsak från LME´ publika verksamhet, dvs utveckling, produktion och försäljning av telefonstationer till förvaltningar. Positionen som vVD i LME och medlem av LME´ verkställande ledning behöll han även efter tillträdandet av VD-posten i EIS. Dock saknade han erfarenhet som företagsledare i så måtto att det inom LME tillämpades delat ansvar för verksamheterna.

Även nivån som chef för X-divisionen innebar delat ansvar. Exempelvis hade han i den positionen inte helhetsansvar för finansiering och produktion av divisionens produkter.

Efter cirka 15 år inom Telefonaktiebolaget LM Ericsson var han starkt präglad av dess ledningskultur. En kultur som var anpassad till förutsättningarna inom telekommunikation på fåkundsmarknader och som på de flesta områdena var väsensskild från förutsättningarna i datavärlden. Efter hand blev han medveten om dessa skillnader och kom att ta mer och mer intryck av ledande aktörer med bakgrund från Datasaab AB snarare än av aktörer tillhörande kärngruppen i LME.

10.5 SLUTSATSER

Forskningsprojektet behandlar en diversifiering genom fusionering (9.3.1). Situationen vi studerat är ett fusionsförsök mellan enheter från två kunskapsintensiva branscher. Förvärvande bolaget ville fusionera vissa delar av den egna verksamheten med huvudparten av ett bolag i en annan kunskapsintensiv bransch. Avsikten var att via det på så sätt bildade bolaget etablera ett andra ben. Även om basteknologin är likartad i båda branscherna är det avsevärda skillnader mellan affärsidéerna. Ambitionen var att realisera en affärsidé som varken fanns hos LME eller Datasaab. En affärsidé som skulle vara anpassad till det framtida papperslösa kontoret.

Det som i projektet speciellt uppmärksammas är den organisatoriska sammansmältningen av de från respektive part ingående enheterna till det nybildade bolaget. Dessa enheter var med något undantag olönsamma. Forskning om sammansmältning har främst rört integration av fysiska tillgångar och av olika system. Sammansmältning av företagskulturer, vilket vi tagit utgångspunkt i, är däremot ett tämligen okänt område.

Att organisatorisk sammansmältning är ett viktigt område styrks av rapporter om att misslyckanden har lett till omfattande ekonomiska förluster (Shirvastava, 1986). Även det fusionsförsök som vi beskriver misslyckades. Vilka slutsatser kan vi då dra om ledning av fusionsförlopp på basis av i avhandlingen presenterad teori och empiri?

Vi drar slutsatser inom två områden. Det ena rör behovet av närhet till fusionskandidaterna. Dels att affärsidé bör användas som kriterium för klassificering. Dels att sedvanliga kalkyler bör kompletteras med analyser av hur synergier skall kunna realiseras. Det andra området är att vissa företeelser är tagna - för - givna av i fusionen involverade ledande aktörer. De gäller fusionsform, förväntningar och bildande av kärngrupp.

Både bland forskare och praktiker finns föreställningar om att analyser kan göras på distans. Bland forskare kommer det till uttryck vid kvantitativa mätningar av ekonomiska effekter av fusioner. Sådana mätningar förutsätter enkla hanterliga sätt att klassificera fusioner, vanligen utifrån produkt/teknologi och marknad (bilaga 13). Vår slutsats är att det krävs närhet och föreslår mot denna bakgrund överensstämmelse i affärsidé som kriterium för klassificering. Varje fusion är unik och har sina egna förutsättningar. Utvärderingar av ekonomiska effekter kan därför endast göras individuellt för varje fusion. På aggregerad nivå blir utvärderingar tämligen ointressanta. Påståendet styrks av diskussioner om val av effektmått och om vilka de ekonomiska effekterna är (Montgomery et al, 1986). Ekonomiska effektmått baseras antingen på data ur räkenskaperna eller börskursens utveckling. De förstnämnda är historiska data, kontrollgrupper att jämföra med är svåra att definiera, offentliga uppgifter är aggregerade, vilket gör det svårt att isolera effekter. Ett skäl till det senare är att ett förvärv ofta utgör mindre än fem procent av bolagets totala balansomslutning. Svårigheterna att använda börskursen som effektmått är att kunna isolera effekten av en fusion från andra händelser. De tveksamma ekonomiska effekterna redovisade vi i avsnitt 2.2.

Vid kvantitativa studier är det i och för sig mer omständligt att klassificera fusionsformer utifrån affärsidé, än med hjälp av hittills använda kriterier. Vi bedömer det emellertid som möjligt att ekonomiska effekter vid relaterade affärsidéer kan vara i nivå med förväntningar. Vi menar att effekterna kan bli oupptäckta i de fall analyser görs på bolags- eller divisionsnivå och de fusionerade enheterna för med sig både relaterade och orelaterade affärsidéer. Omedvetenhet (om effekten av en sammanblandning av relaterade respektive orelaterade affärsidéer) kan leda till att positiva ekonomiska effekter av en integration av relaterade affärsidéer undergrävs i sådana analyser av effekter av försöken att samtidigt också integrera orelaterade affärsideér.

Praktiker nödgas ofta göra analyser inför ett fusionsbeslut utan att ha närhet till fusionskandidaten. Kalkyler av finansiella förhållanden samt beträffande produkter och marknader utgör vanligen underlag för beslut om fusioner. Sådana analyser är nödvändiga, men sällan tillräckliga. Ofullständiga analyser lämnar större utrymme för subjektivitet. Det kan leda till beslut att inte genomföra fusioner som skulle ha kunnat visa sig vara fördelaktiga. Det kan också leda till större optimism beträffande potentialen för synergier än vad restriktionerna medger. Dock är det inte så enkelt att göra sådana analyser, då det är fråga om processer och inte stabila fenomen.

Vår slutsats är att ovannämnda kalkyler bör kompletteras med analyser av hur synergier skall kunna realiseras. Sådana analyser bör utföras med beaktande av effekterna av a) fusionsform, b) fusionsförväntningar hos i fusionen involverade ledande aktörer och c) ledningskulturer i ingående enheter. För det andra bör det beaktas vilken kompetens den tilltänkta ledningen av fusionsförloppet besitter av att leda fusionsförlopp och av ingående enheters verksamheter.

Ledning av fusionsförlopp syftar ytterst till att skapa agerande för att förverkliga synergier. Vilka synergier som är rimliga att förvänta sig på kort sikt kan bedömas först efter att affärsidéerna i ingående enheter specificerats. Relaterade affärsidéer kan ge synergier i form av skalekonomi och utökad makt i marknadsrelationer, vilka var och en kan generera positiva ekonomiska effekter. Orelaterade affärsidéer ger synergier främst i form av riskspridning. Dock kan det på längre sikt genom sammansmältning av orelaterade affärsidéer växa fram en ny affärsidé, som kan generera positiva ekonomiska effekter.

De enheter som kom att ingå medförde orelaterade affärsidéer. Riskspridning var därför den enda synergi som borde ha förväntats. Att "systemkonceptet" som affärsidé inte började realiseras förrän i början av 1987 (9.4.1) är förståeligt sett utifrån att det var orelaterade affärsideér som fusionerades.

Vid fusion av bolag som medför orelaterade affärsidéer är holding-bolagsformen och divisionalisering de sedvanliga organisationsformerna. Det första skälet är att det är riskspridning som är den synergi som kan realiseras i ett kortare tidsperspektiv. Förhållandet att affärsidéen utgör gräns för ledningskulturen (4.6.1) och svårigheterna med att i ett kortare tidsperspektiv förändra aktörers värderingar (4.5) talar för en organisationsform där enheterna hålls åtskilda. Detta är det andra skälet. Det tredje skälet är att det är troligt att förväntningarna på fusionen divergerar mellan aktörerna från de ingående enheterna (såsom de gjorde i EIS).

För att lyckas med en sammansmältning av orelaterade affärsidéer förutsätts en så genomgripande omvandling av strukturer och processer att förändringar av aktörers värderingar framtvingas. Denna studie verifierar Schein (1985): Om en förändringsprocess skall lyckas, måste de som är involverade såväl i uppläggning som i implementering av förändringen dela samma grundantaganden om förändringen (4.5). Vår empiri visar att involverade ledande aktörer inte delade samma grundantaganden. Att ingående verksamheter kom att drivas vidare på ungefär samma sätt som tidigare är därför naturligt.

Det finns visst fog för påståendet att graden av överensstämmelse mellan ingående enheter är positivt korrelerat med genomsnittligt ekonomiska utfall av fusioner (Kusewitt, 1985). För att kunna prognostisera ekonomiska effekter är därför sättet att bedöma hur relaterade ingående enheter är av stor betydelse.

Det andra område vi drar slutsatser inom är att vissa företeelser rörande fusionsform, förväntningar och kärngrupp är tagna-för-givna av i fusionen involverade ledande aktörer. Att fusionsform gestaltas subjektivt och att aktörerna agerar på basis av sina kognitioner har tidigare inte betonats i fusionsforskningen. I ett fusionsförlopp finns det således samtidigt ett flertal konkurrerande föreställningar och till dem sammanhängande aktiviteter. För att minimera konflikter av detta skäl mellan aktörer är det nödvändigt med meningsskapande aktiviteter, så att alla involverade delar samma föreställning om vilken fusionsform det är fråga om och vilka effekter den kommer att generera.

Ledande aktörer för fusionens genomförande verkar ta för givet att alla ledande aktörer strävar mot att realisera synergier. Vi har i stället funnit divergerande förväntningar. Aktörer förväntar sig fördelar för egen del och agerar för att uppnå dessa. I ett fusionsförlopp saknas sålunda ett gemensamt mål, som aktiviteter kan inriktas mot. I fusionsförloppet tillsattes projektgrupper med medlemmar från parterna i syfte att samordna fysiska tillgångar, system och procedurer. Att dessa grupper nådde magra resultat kan förklaras mot bakgrund av divergerande förväntningar. Även integrerande informationsaktiviteters låga effektivitet kan ses mot samma bakgrund. Vi drar slutsatsen att ledning av fusionsförlopp baserat på ett strukturellt perspektiv är således inte möjligt.

Vad som vidare tas för givet är att en kärngrupp kan bildas bland tidigare ledande aktörer i de i fusionen ingående enheterna. Vad som negligeras är att aktörer har olika kognitioner, kompetens och vilja att samarbeta, vilket hindrar bildandet av en kärngrupp. I den kritiska inledande fasen av fusionsförloppet saknas ledning som fokuserar på synergier för bolaget i dess helhet och som leder bolaget enligt ägarens intentioner. Vår slutsats är att ledande aktörer i stället koncentrerar sig på den egna enhetens verksamhet.

Chefstillsättningen är i detta sammanhang ytterst kritisk. Aktörers specifika kognitioner gör att handlingslogiker blandas när ledningen för det fusionerade bolaget rekryteras bland ledande aktörer i ingående enheter. Den handlingslogik var och en av de ledande aktörerna för med sig är bunden till ledningskulturen i den ingående enhet som aktören tillhört. Ledningskulturens koppling till enhetens verksamhet leder med tiden till unikhet i olika avseenden och att aktörer med långvarigt engagemang i enheten utvecklar en speciell handlingslogik.

Det finns i princip två alternativa sätt att hantera chefstillsättning. Det ena är att avveckla ledande aktörer i det förvärvade bolaget och att i den fusionerade organisationen tillsätta chefer från det förvärvande bolaget (med någon eventuell extern rekrytering). Syftet är då att omgående införa en specifik ledningskultur. I det fall vi beskrivit var detta alternativ inte möjligt, då det förvärvande bolaget saknade personer som kunde besätta andra ledande poster för de förvärvade enheterna än VD-posten. En möjlighet hade varit extern rekrytering, vilket dock inte prövades. Det andra alternativet är försiktighet. I den studerade fusionen bemannades de ledande posterna av personer från respektive enhet.

Dilemmat vid diversifiering genom förvärv av ett kunskapsintensivt bolag är kompetensberoende. Ledande aktörerna i de enheter som förvärvas är överlägsna med avseende på fakta, metoder, förmåga och nätverk inom sina affärsområden. De erhåller därmed en stark position grundad på expertmakt. Svårigheterna för förvärvaren är dels att affärsidéerna är olika, dels att varje affärsidé kan variera med avseende på komplexitet.

Ett viktigt skäl för agerandet med avseende på chefstillsättningen, som kom fram i EIS- studien, var LMEs upplevda brist på kompetens vad gällde Datasaabs verksamhet. Då dels den uppfattningen förelåg att det inte var många tänkbara kandidater att välja på, dels rädsla fanns för att de tidigare cheferna skulle tappa sitt engagemang och eventuella handlingskraft, ansågs det av ledande aktörer i LME som viktigt att tidigare ledande chefer skulle få fortsätta (9.2.4.4).

I fusionen rekryterades VD från det förvärvande bolaget. Det är ett uttryck för att ägaren vill tillförsäkra sig kontroll över det fusionerade bolaget. Ett VD-mandat är speciellt i situationen vi beskrivit. Det speciella ligger i att såväl vara ansvarig gentemot styrelsen för i bolaget ingående affärsidéer som att leda den organisatoriska sammansmältningen och realiserandet av synergier. VD har därmed att hantera restriktioner främst till följd av ägarnas villkor med avseende på fusionsmotiv och ledningsinstrument samt ledningskulturerna i ingående enheter.

Osäkerheten om hur ett fusionsförlopp skall ledas avspeglar förhållandet att varje fusionsförlopp är unikt och att det därför inte finns några generella lösningar.

I fallbeskrivningen kan vi inte spåra huruvida ledande aktörer i ett fusionsförlopp anlägger ett politiskt synsätt på organisationer. Emellertid bedömer vi det som troligt även om spontana medgivanden saknas i fallbeskrivningen. Under arbetet med analysen har vi dock funnit att det verkar vara en mer framkomlig väg för att nå ökad medvetenhet om ledning av fusionsförlopp. Bolman & Deal (1985) beskriver synsättet som att organisationer ses som "alive and screaming" politiska arenor som inrymmer en samling av divergerande individer och intressegrupper. De fem teser som de summerar det politiska perspektivet i, är förenliga med den empiri vi beskrivit och analyserat. Teserna är:

1. Merparten av de viktiga beslut som fattas i organisationen involverar fördelning av knappa resurser.

2. Organisationer består av koalitioner sammanfogade av flera aktörer eller intressegrupper.

3. Aktörer och intressegrupper bär skilda värderingar, preferenser, föreställningar. De har olika information och gestaltar verkligheten på varierande sätt. Sådana olikheter är vanligtvis långvariga och förändras långsamt, om de förändras överhuvudtaget.

4. Organisationens mål och beslut framträder ur pågående förhandlingsprocesser och under konkurrens om positioner mellan aktörer och intressegrupper.

5. Till följd av knappa resurser och långvariga skiljaktigheter utgör makt och konflikter centrala karaktäristika i organisationer.

Föreliggande forskningsprojekt lades upp utifrån synsättet att se organisationer som kulturer och med fokus på ledningskulturer. Under projektets genomförande och under analysfasen har vi kommit att komplettera vårt synsätt dels genom att intressera oss för strukturer, dels att vi i analysen funnit relevans för det politiska organisationssynsättet vid studier av ledning av fusionsförlopp. Styrande värderingar om ledningsinstrumenten, som är det centrala i vår definition av ledningskultur, ser vi som utgörande en del i det politiska synsättet. Den ansats vi använt fångar i ett fusionsförlopp främst upp att ledande aktörer bär olika värderingar m m enligt tes tre ovan och att makt och konflikt är centralt enligt tes fem. Vad vi däremot inte kan beskriva är de processer som ledande aktörer och intressegrupper är involverade i och som genererar organisationens mål och beslut.

Vi ansluter oss till Morgan (1986), som funnit att det i kultursynsättet inte på ett adekvat sätt tas upp frågan om betydelsen av makt som en underliggande dimension i den process som leder till gestaltande och agerande (the enactment process). Kultursynsättet är relevant för att beskriva en organisation, men det är inte tillräckligt för att förstå vad som genererar beslut och agerande i organisationer.

Vår avslutande slutsats om ledning av fusionsförlopp är att när den organisatoriska sammansmältningen initieras påbörjas processer, vars förlopp det förvärvande bolagets ledande aktörer sällan kan kontrollera. Vårt budskap är att de inledande analyserna därför måste förbättras på det sätt som vi visat för att minska risken för misslyckanden.

10.6 NÅGOT OM FORTSATT FORSKNING OM LEDNING AV FUSIONSFÖRLOPP

10.6.1 Forskningsområden

I forskningsprojektet har vi försökt bidra till ökad förståelse av aktörers föreställningar och agerande i förhållanden som rör ledning av fusionsförlopp. Mot bakgrund av att individer och intressegrupper agerar på basis av divergerande värderingar, informationstillgång och varseblivning av verkligheten m m, har vi fördjupat oss i skillnader mellan kärngrupper och vad som sker när dessa sammansmälts vid en fusion. Den i projektet använda modellen (fig.1.6.4) för att beskriva ledningskulturer i fusionen ingående enheter har i stort sett visat hög användbarhet. Kapitel tio avslutas med att vi inringar två områden för fortsatt forskning. Det första området gäller strukturer och processer som leder fram till bildande av en kärngrupp i den fusionerade organisationen. Det andra området rör förbättringar av den använda modellen för att beskriva ledningskulturer.

10.6.2 Bildande av en kärngrupp

Vi har genom vår analys konstaterat att det i båda studerade fusionerna initialt saknades en kärngrupp som ledde bolaget. Istället fann vi en formellt tillsatt ledning och aktörer som enskilt eller i grupp tävlade om dominans. Med anledning av detta finns det skäl att föreslå en fördjupning som fokuserar på bildandet av en kärngrupp i det genom fusionen nybildade bolaget. En sådan studie borde ske utifrån ett politiskt synsätt på organisationer (10.5). Vad som vore speciellt intressant att få närmare belyst är hur makt, egenintresse och konflikter genererar effekter som formar den fusionerade organisationen. Forskningsfrågan kan utvidgas till att gälla dels huruvida ett effektivt bolag kan bildas vid en fusion och i så fall hur, dels huruvida ett fusionsförlopp kan ledas eller är det i sig själv en process som i hög grad är svår för en ledning att få ett dominerande inflytande på? Är ett fusionsförlopp en process vars utveckling påverkas interaktivt av ett stort antal interna och externa aktörer; där ägare och exekutiv endast är medaktörer och villkoren för att realisera ekonomiska förväntningar bestäms av externa aktörer? De två fusioner vi studerat tyder på att det kan förhålla sig på ett sådant sätt.

I det politiska synsättet ses organisationer som bestående av ett antal temporärt bildade koalitioner. Fundamentalt bygger synsättet på en konfliktsyn, då koalitionerna tävlar om dominans; ett spel om makt och inflytande. Någon av koalitionerna kommer över tiden att bli ledande genom att tillskansa sig ett dominerande inflytande över bolagets väsentliga strukturer och processer.

Begreppet ledande koalition återfinns redan hos Cyert & March (1963), vilka menar att det över en längre tid utbildas en dominerande koalition för ett speciellt beslutsområde. För att den ledande koalitionen skall få ett dominerande inflytande måste den ha legitimitet i de "underställdas" ögon (Child, 1972). En svårighet med att se organisationer som bestående av koalitioner är att det inte finns entydiga och tidsmässigt fasta gränser mellan organisationens koalitioner. Forskare som ser organisationen som bestående av koalitioner och som sannolikt kan bilda teoretiska utgångspunkter, är Cyert och March (1963), Pfeffer och Salancik (1978) samt Pfeffer (1981).

Studien bör bedrivas mot bakgrund av att ingående enheter för med sig institutionaliserade ledningskulturer och att det är komplexa aktiebolag som är avsedda att fusionera . Att denna forskningsfråga är väsentlig beror på att den av oss påvisade avsaknaden av en kärngrupp i fusionsförloppets början hindrar, att pontentiella synergier (vilka fusioner baseras på) kommer att realiseras. Forskning om under vilka villkor koalitioner bildas, kan ge värdefulla kunskapstillskott inom såväl fusions- som koalitionsteori.

10.6.3 Modell för beskrivning av ledningskultur

Beskrivningar av ledningskulturer bör baseras på den eller de affärsidéer, som finns i bolaget. Vår empiri visar att strategin anpassas till affärsidén. Vad vi inte kunnat visa är huruvida organisationsplan och normering är konsekvenser av affärsideń. Vår empiri indikerar att organisationsplan och normering var likartade för det studerade bolaget som helhet och inte anpassat till respektive affärsidé. Vi förmodar att beskrivningarna kunde ha blivit än mer pregnanta om vi i planeringen av datainsamlingen om ledningskulturerna i LME och Datasaab AB insett betydelsen av affärsidén som avskiljare av subkulturer. Denna insikt rönte vi först under analysen av Datasaab AB (och införlivades i EIS studien).

Även om formell organisation, sociala och administrativa metoder till synes är likartade för hela bolaget, är vår hypotes att det kan råda lokala olikheter mellan de i bolaget ingående enheterna när det gäller organisationsplan och normering till följd av respektive enhets affärsidé.

Det sätt som vi definierat och använt begreppet organisationsplan gav ringa påverkan på beskrivningarna av styrande värderingar. Ett exempel är att organisationsplaner gav intryck av att stabers auktoritet och kommunikationslänkar var likartade för LME respektive Datasaab, trots att det verkliga agerandet var väsensskilt. Detta framkom tydligt i frågan om stabernas roll i EIS. Ledande aktörerna från LME respektive Datasaab gjorde helt motsatta tolkningar. Diskrepansen mellan organisationsplanen och det verkliga agerandet i organisationen framstår i redovisad empiri vara så stor, att organisationsplanen snarare är att betrakta som en symbol än som en tillförlitlig beskrivning av auktoritet och kommunikationslänkar i organisationen.

10.7 EPILOG

Den 20 januari 1988 kungör Ericsson i nedan återgivna pressrelease att datadivisionen inom Ericsson Information Systems säljs till Nokia. Det innebär att Telefonaktiebolaget LM Ericsson behåller i stort sett de enheter som de tillförde vid bildandet av EIS och att huvudparten av "gamla" Datasaab AB får nu se en annan ägare - Nokia.

PRESSRELEASE 20/1 1988, KL. 8.00
NOKIA KÖPER DIVISIONEN DATASYSTEM AV ERICSSON

> "Ericsson och Nokia har tecknat ett avtal om att datadivisionen inom Ericsson Information Systems säljs till Nokia. Divisionen omfattar utveckling, tillverkning och försäljning av dataterminaler, persondatorer, minidatorer samt företags- och banksystem. Genom att denna verksamhet nu sammanslås med divisionen Nokia Information Systems skapas en ny stor nordisk dataenhet - Nokia Data - med säte i Stockholm och med en sammanlagd omsättning på över sju miljarder svenska kronor. Nokia blir härigenom det största nordiska och ett av de största europeiska dataföretagen. Speciellt betydande blir den nya enheten som leverantör av terminalsystem. Inom området dataterminaler blir företaget den största europeiska tillverkaren".
>
> (Källa: Ericsson, pressinformation 20/1 1988)

Ovanstående datum hölls en presskonferens med anledning av ägareförändringen. I Veckans Affärer kunde följande kommentar läsas:

> "Stämningen på presskonferensen var en egendomlig blandning av lättnad och optimism. Finska Nokia hade efter ett flertal försök lyckats köpa ett svenskt dataföretag. Ericsson hade blivit av med ett problembarn, datadivisionen av Ericsson Information Systems, EIS.
>
> Ericsons lättnad baseras på att datadivisionen efter några svåra år nått ett positivt resultat. Samtidigt ser man framför sig att det krävs en stark volymmässig expansion för att på sikt klara en acceptabel lönsamhet. Tillfället ansågs därmed lämpligt för försäljning.
>
> En viktig grund till Nokias optimism är å andra sidan att lönsamheten i Nokia Information Systems de senaste åren varit betydligt bättre än i EIS. Koncernchefen Kari Kairamo och Kalle Isokallio, VD i Nokia Data, räknar också med att uppnå snabba resultatförbättringar genom ökade inköpsvolymer och en samordning av verksamheten. Till detta kommer de mer långsiktiga effekterna av fördubblade resurser inom forskning och utveckling".
>
> (Källa: Veckans Affärer, nr 4, 28/1 1988)

English summary: Management of the Merger Process – An Analysis of the Formation of Ericsson Information Systems AB

Introduction

Our chosen area of study is the management of horizontal mergers between complex limited companies and the organizational merger process.

The official reason cited by the principal actors when one company acquires another is that the merger will lead to synergies which will generate positive financial results. Unfortunately, however, most empirical studies indicate that mergers are no more profitable than other investments, and in some cases less profitable. The question raised by some researchers is: "Why are acquisitions and mergers such a common strategic choice if the financial effects are dubious?".

This question draws attention to the possibility that mergers may be advantageous for management and implies that the reasons for mergers, and their effects, are not consistent with traditional neoclassical theory, with its focus on profit maximization. Instead, mergers can be explained in terms of the advantages achieved by corporate management. Management can be assumed to utilize merger and acquisition strategies to serve its own interests - partly because management expect to achieve increased action space because economies of scale lead to a more favorable power position vis-a-vis the environment and partly because management gain financially and in terms of status and power as the company increases in size and acquire an image as an aggressive management team. Unfortunately, however, there is little reliable empirical data in this area.

The only effects of mergers which have been established empirically involve effects on the industrial structure. A number of studies show that mergers have a considerable influence on the size of companies and on industrial concentration and that this then leads to further concentration in terms of ownership and decision making.

The discrepancy between the financial effects which are anticipated and those which are realized may be explained by methodological problems, which have hindered the discernment of financial advantages, and by the fact that management are not competent to handle developments in one or more phases of the merger process. Some observers claim that growth-through-acquisition is the best means of expansion if management can cope with acquisitions. On the other hand, we have not been able to trace any research which indicates that mergers are a superior way of maximizing profits.

Well into the 1970's, studies of the success of mergers were dominated by a structure-oriented approach. In the 1980's, the focus has been extended and considerable attention is now paid to the concept that the process itself is a factor which affects the success or failure of mergers.

Internationally, several studies of the acquisition process have appeared, but the process of integration has attracted very little attention. However, several research papers have been published in Sweden in the 1980's which pay special attention to the acquisition and merger process and to the consistency of strategies and organization.

In our project, we compare the consistency of "management cultures" (1) amongst units which were to be coordinated and we also study how such bases for integration were dealt with in the first year of operations of the merged company. Thus, our approach involves both a structural and a process perspective. When comparing consistency, we emphasize stabilities, regularities and we look for order and traditions. When we study the first year of operations of the merged company, we are especially interested in change and conflicts.

Aims

Management's role in change processes differs from its role in processes which are characterized by continuity. In organizations which have strategies, organizational structures, control systems, etc which function satisfactorily, the sequential stages of the change operation may be largely delegated to personnel at relatively low levels in the hierarchy. In such organizations, management's role is to create continuity and, with this objective in mind, to reinforce existing structures and processes and to watch for threats and opportunities in the environment. In contrast, mergers normally involve major changes in strategies, organizational structure, control systems, etc. These are changes that cannot be delegated - management is forced to become directly involved. What we are particularly interested in is the management of the substantial changes which are implicit in a merger - in a context which is characterized by forces which operate in favor of stability.

Our initial aim in this research project is to retrospectively describe one of the largest and most important mergers in Sweden from a management perspective, on the basis of an existing theoretical framework. More specifically, the merger in question involved combining the bulk of Datasaab AB and

(1) We have defined Management Culture as the inner management group's values as regards the governing instruments employed by management (business concept, strategy, organizational plan and norms). Thus the Management Culture concept includes both the instruments as they are expressed in the company and the values which they are based on.

The Inner Management Group is a group of leading actors who continually interact with each other and who consider each other as mutually dependent if they are to achieve their objectives. The Inner Group strives to control the company's activities by dominating the company's management instruments. These actors have an employee relationship with the company and formally belong to top management, although not all top managers are necessarily members of the Inner Management Group.

certain units from Telefonaktiebolaget LM Ericsson (LME) to form Ericsson Information Systems AB (EIS).

Thus, this description covers the formation of EIS and its first year of operation, as the leading actors perceived the process. The period studied ends in 1983, when Facit AB was added to the mix - this study has not attempted to describe the integration of Facit into EIS.

The second aim of this project is to build on this description to develop theories about the management of horizontal merger processes between complex companies. We are particularly interested in verifying and revising both specific concepts and theories.

We hope that our contribution can be applied in the diagnosis of the bases for integration, that it can permit the prediction of the outcome of the merger process and that it can improve the management of merger processes. The intention is to be able to reduce the discrepancy between expectations and results, partly by making expectations more realistic and partly by predicting certain types of problems.

Our preliminary study shows that decisions involving mergers are principally based on calculations, primarily financial calculations but also marketing and product calculations. We wish to ascertain if such calculations should be supplemented by analyses of management cultures, since the management cultures of the merged companies confront each other and are hence revealed more clearly in the course of the merger process. In our conceptual framework, the treatment of management cultures by those responsible for managing the merger and the basis for integration in the merged organization are likely preconditions for the successful management of merger processes.

Description of Our Model

Since owners and executives have a dominant position from the legal point of view in questions which involve mergers, we have

regarded this category of actors as being of primary interest and we have chosen to study the merger process from the point of view of the leading actors in the EIS merger. Thus, we have clearly adopted a management perspective.

We associate ourselves with organizational theoreticians who assume that every actor creates a subjective picture of the reality he perceives. These pictures, formed by several actors, can ultimately emerge as "social facts" which the actor regards as "true" descriptions or structures. These pictures then become normative for the actor´s actions and for his evaluation of the actions of others. The actors can represent and base their actions on these "true" descriptions with differing degrees of consistency.

In this study, as with most other studies of mergers, it was not possible to physically observe the formation of EIS. Instead, we have tried to reconstruct the actors´ configurations on the basis of their own accounts. The problem is that the actors´ subjective mental constructions change with time. Certain constructions are more stable than others, however, and it is these constructions which we attempt to describe, applying structural variables which are determined a priori (see 1.6.4).

A historical approach means that organizations are regarded as the products of history. Values for how difficult situations should be handled are and the competence for dealing with them are developed within the organization - in our case we are especially interested in how this occurs within the inner management group. Customs and traditions are developed as to ways of thinking and acting on the basis of how critical events have been dealt with in the past. The history of the organization permeates all the organization´s structures and processes and this experience is developed in the form of restrictions on the action taken by the inner management group. In the model (see 1.6.4), the history of the organization constitutes a background component for each factor. It is important to understand previous circumstances (eg the conditions set by the owners´ for operations) so as to be able to comprehend beliefs within the organization.

The model which we depict in Figure 1.6.4 is a schematic description of th central concepts employed in this study and their relationships. The model does not pretend to be causal, but should be seen rather as a conceptual diagram, providing a basis for the collection of data and for empirical and theoretical analyses.

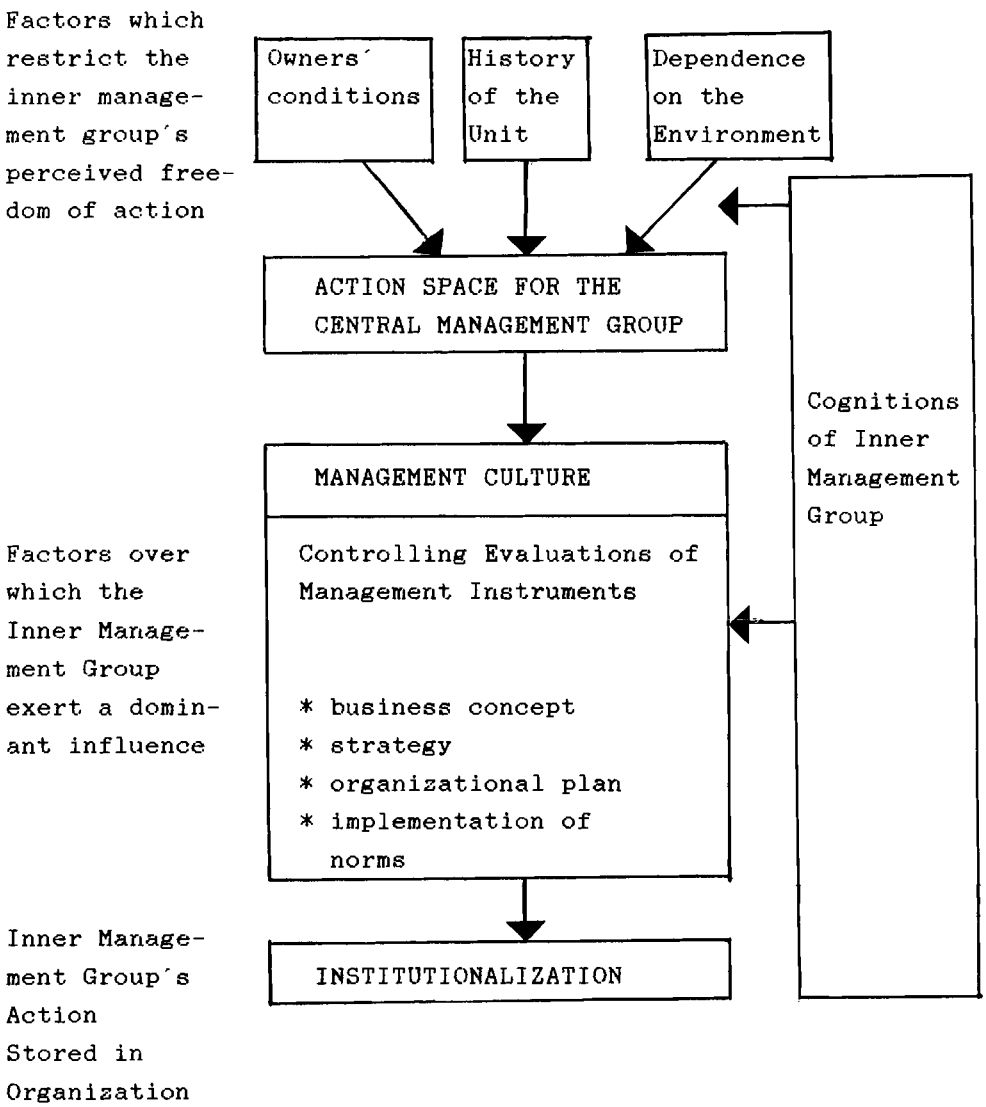


Figure 1.6.4:
Model of the Central Concepts Employed in the Study

A model is a simplification of reality which describes the most important factors and how they are interrelated. In our model (Figure 1.6.4), we see the inner management group as bearers of the management culture. Members of the inner group have a joint dominant influence on management instruments, but they do not enjoy total freedom since their actions are restricted. Their action space is affected by the conditions which they feel that the owners place on operations, by the history of the unit and by dependence on the environment. If they wish, the owners may modify the inner management group´s action space, in accordance with the Companies Act, by making demands as to how each of the management instruments should be formed. Our view of the history of the unit as a restriction may be explained in terms of stored previous organizational solutions, established decision patterns, habits of thinking, operational routines, etc. Milestones in the unit´s development process and the manner in which critical events have been handled in the past are important ingredients in the unit´s history. Companies depend on exchange relationships with the environment for their survival. Thus a company becomes dependent on customers, suppliers, competitors, financiers and other external actors. The resultant dependency relationships which are experienced limit the action space of the inner management group and this is what we term "dependence on the environment".

Signals for action are perceived, interpreted and transformed subjectively by the individual members of the inner management group in a social learning process. This process is influenced by experiences over time. Experiences which are internalized will affect the action space which is felt to exist subjectively. These experiences can be described as patterns of thought which the actor has vis-a-vis his environment and the manner in which they control the behavior of the actor. We term such experiences "cognitions". We have selected educational and work experience as the most important restrictions. The cognitions of the inner management group affect both how they view restrictions on their action space and how they develop management intruments.

The management culture is transformed over time in an institutionalization process into norms, action and physical relationships. As a result of this transformation, the management culture constitutes an important part of the company's corporate culture. Some things which can be changed as a result of the design of the management instrument will change. But changes are counteracted by the fact that institutionalization creates continuity and also creates forces which restrict opportunities for changing the culture.

For pedagogic reasons, we have drawn unidirectional arrows in order to indicate the dominant direction in which factors in our approach are related. We are quite aware that all the arrows should point in both directions and that the direction of the arrows and their significance varies from case to case. There should also be an arrow linking institutionalization and restrictions. The conditions imposed by the owners are affected by how the company functions. Low profitability may lead to a demand from the owners for a review of the management instruments. Institutionalization also affects the history of the unit and some aspects of what is institutionalized will be regarded as important components in the history of the unit. The way company copes with external actors becomes institutionalized, thus affecting how this process will be handled in the future. An adequate description of our view of how concepts are related would therefore involve the application of a spiral model. Everything is related and in a state of continuous change.

Institutionalization also affects the action space of the inner management group as regards the formulation of the management instruments and, subsequently, the cognitions of the inner management group. Cognitions are also affected by restrictions. The actions taken by the inner management group as regards the design of the management instruments simultaneously produce limitations on action. For example, the choice of strategy is dependent on the existing organization.

The inner management group can also expand its action space vis-a-vis the owners and part of the environment. This action

space is dependent on the ability to achieve the objectives of the group by means of organizational-political measures. As regards the history of the unit, the inner management group has opportunities to influence the contents of the unit's history to some extent - for example in the form of descriptions of milestones and critical events.

We consider that the opportunities for surveying the above relationships are limited in a reconstructive study. We have therefore chosen to describe the management cultures in the units involved in the formation of EIS in terms of the structure variables. We have also chosen to show how these cultures were dealt with at EIS as preconditions for integration. The descriptions are based on the central concepts contained in the model (1.6.4). Thus we describe management cultures as structures, neglecting the processes through which the structures have emerged.

Management Culture

Research into corporate culture often makes the assumption that common, dominant values amongst members of the organization are one of the foundations of company culture.We are critical of this approach, chiefly due to the lack of precision. We have therefore developed a concept which we term "management culture". The advantages of this concept are that we define management culture in terms of the dominant characteristics of what the inner management group reveal explicitly about management instruments. We thus make no attempt to describe corporate culture in its totality.

The founders of the company and the inner management group have a dominant influence on the corporate culture via their control over management instruments. Referring to the model (Figure 1.6.4), certain aspects of the management culture will ultimately be institutionalized, that is to say they will become an important part of the corporate culture. The assumption that the values and opinions of the management group will have a strong impact on organizations is common, but not always explicit.

We term these governing values and their forms of emergence (business concept, strategy, the organizational plan and the implementation of norms) "management culture". We base our approach both on the stability of these values and their governing effects on perception processes, interpretation processes and action and also on the fact that the business concept, strategy, the organizational plan and the implementation of norms are the fundamental management instruments. The crucial aspect of our approach in attempting to determine management culture is the reconstruction of the business concept(s), strategy(ies), the organizational plan(s) and the implementation(s) of the norms of the object of study and the subsequent derivation of governing values. The question which we are trying to find an answer to is "What are the assumptions or ideas underlying the inner management group's choice of management instruments and their design?".

The inner management group wants important factors in the management culture to be transformed into action in the organization. This transformation is a process in which the receiver subjectively perceives and interprets signals, and transforms them into action space and action. The receiver's sense of action space and choice of action are affected both by the management culture and by the receiver's previous background, experience, personality, formal status, etc.

Over time, values and actions become institutionalized in an organization. Concepts such as "social facts", value structures and action structures become increasingly applicable in description and analysis. We associate ourelves with Pfeffer's (1981) view that institutionalization has several different functions in an organization. The first function is that it provides a bond between members of the organization in the form of a joint understanding of the organization's way of handling matters. This means that individuals acquire a greater sense of belonging. The second function is that institutionalization provides a secure background for social interaction, thus reducing action space. If the management culture has become completely institutionalized, it will be accepted as a normal part of the organization's activities and will not be questioned.

Management culture changes when conditions and ideals change. This change is indirect, being the product of the perception and interpretation processes of the leading actors and others, and their resultant way of acting.

A Merger is an example of a crucial change which often requires modifications of business concepts, strategies, the organization and implementation of norms. In many cases, change is an essential condition for the survival of the organization which is merged. Change may involve both the formal and the informal aspects of the management culture and several factors, especially the informal factors (eg "social facts"), are clarified in the change process. However, the need for change is in conflict with organizational resistance to change.

One of the foundations of the fundamental ideas in our research strategy is that the actors must share certain common values if the system is to survive for any length of time. However, we are also aware that the actors may act on the basis of egoistic and divergent objectives but yet they may still be able to reach agreement. In the short term, the actors may agree in order to achieve their individual objectives - the only condition for concluding a contract is that the outcome is of mutual advantage to both sides. But if individual objectives come to permeate an organization, we feel that the organization will ultimately disintegrate.

Methods

The execution of the project has been based on a reconstructive case study approach. The data input has taken the form of face-to-face interviews and an analysis of the relevant documents. Both the preliminary study and the main study make use of empirical data.

Three basic approaches have been employed in determining the management culture. Firstly, the management culture phenomenon has been studied from the point of view of the inner management group. Here, the subjective images which the inner management

group creates to describe the reality which it perceives are of especial interest. This applies to all the factors in our model - we attempt to collect data which permit a description of what typifies the management culture and the merger process.

Secondly, we regard management culture as a theoretical variable (value object), which we attempt to reconstruct with the help of an indicative model. We have employed category and indicator levels to determine the theoretical variable. The theoretically determined categories are the management instruments (business concept, strategy, organizational plan and implementation of norms) and indicators for each of these categories have been generated theoretically. Since the indicators do not correlate perfectly with the theoretical variables, the determination of the management culture is only approximate. We have used at least two indicators for each category to achieve improved reliability. Direct verbal pronouncements and documents have been our principal sources but, where necessary, we have drawn certain conclusions from data which were less easily interpreted.

Thirdly, we have defined management culture as the governing values for the management instruments. We define governing values as values which are shared by the actors and which therefore govern their actions.

In the course of the project, we have worked iteratively with interview data and documents and we have formed a picture of the structures and processes which we have endeavored to describe and understand from these fragmentary sources. We have confirmed our constructions by checking back with our interviewees.

Sources used in research which employs a retrospective perspective are normally categorized as "remnants" and "narrative sources". Remnants, which are defined as sources emanating from the historical process, might be, for example, a tape recording of a meeting, but in our case, we have also made use of documents and video recordings. Our narrative sources

have mostly been interviews. This method comes under the heading of "oral history". We have thus deliberately chosen to concentrate on primary sources who have directly observed what they narrate.

We have checked our sources for genuineness and reliability, primarily by analyzing "contemporaneousness" (the time factor for the period in question), "dependency criticism" (the degree of dependence of one source on another) and "tendentiousness" (the coloring of information). These concepts may be explained as follows:-

We apply contemporaneousness in the analysis of the contents of documents by checking how much time has elapsed between the event and the writing of the document. The time factor is critical here in determining the credibility of the source. Dependency criticism refers to the checking of the consistency of statements. Since we have used tape recordings which have then been transcribed, this type of check has not presented any practical problems. Tendentiousness refers to the tendency to permit personal interests or preconceptions to color judgements as to individuals or events, thus leading to conscious or unconscious modifications of the description of events or relationships. Such tendentiousness is usually the product of the individual´s situation and it affects his understanding of events, etc. Tendentious pronouncements involve formulations which may lead to the wrong conclusions being drawn.

The personal interviews have involved members of the inner management groups in the two companies which were to be merged and at EIS as well. We started the interviews with somebody who we considered was definitely a member of the company´s inner management group - on the basis of the information which we obtained when commencing the main study. This person then indicated which other members of the group should be interviewed. This sampling method provided verification that there was a consensus about participation in the inner management group.

We tried to create impartiality in our analysis by discussing results with each other as the interviews progressed and by relating the results with other data. This method does not guarantee total elimination of bias, but it does reduce the subjective element.

We examined our data by comparing interview data with each other and with the analysis of the content of documents. Written case descriptions were presented to respondents for their comments. Our control of data can be said to represent a form of triangulation.

The presentation of our case descriptions has involved a balance between consistency (quality) and relevance (meaning) as regards content. In the case of consistency, we have been especially interested in the typical characteristics of the case and this has meant that it has been possible to summarize the descriptions considerably. As regards relevance, we have concentrated on information which could subsequently form a basis for our analysis and interpretation.

Summarized Analysis

Our ambition has been to provide increased knowledge within a limited empirical area, rather than aim at a general development of theory about the management of mergers. We hope that researchers and managers may become more aware of the problems that occur in connection with mergers in similar situations and will be better prepared to meet them.

This section contains analyses of merger decisions, of their effects and of the action space in the management of merger processes. It also involves an attempt to produce precise conclusions which can be verified in our study.

Analysis of the Decision to Acquire Datasaab AB

Corporate mergers can be described as conscious strategic choices, as random events, or as predestined results of development. All three types of explanation are feasible in the present case. The development process envisaged by the inner management group at LME was supposed to result in the integration of three industrial sectors (computers, telecommunications and office equipment) to become "integrated systems". The group also felt that demand for telecommunications equipment would stagnate and that there would be intensified competition, but that considerable expansion could be anticipated in the information sector. A move into information systems would give LME a "second leg" to stand on. Diversification would lead to the spreading of risks. The solution lay in the adaptation of LME's sophisticated subscriber telephone exchange (MD 110) to form the nucleus of an information system. Acquisitions would contribute specialized competence and computer terminal products. However, the acquisition of Datasaab may be ascribed to chance - some of the leading actors at LME have described the acquisition of Datasaab as "an apple which suddenly dropped while somebody held up a net".

Kitching (1967) found that, when making acquisitions, managers tend to overestimate the potential for production and technology synergies, but underestimate the importance of having an overall acquisitions strategy. Our empirical results from this particular merger lend support to Kitching's findings.

Analysis of the Effects of the Merger

Synergies are conditions for the achievement of more positive economic effects in the merged organization than would be achieved if the component units were operated separately. Synergies can be achieved in three areas:-

1. When physical processes in the company change so that the same quantity of inputs leads to higher output (scale economies).

2. When the company is able to dictate prices due to increased power in its market relationships.
3. When diversification leads to an improvement in the company's (group's) total results in comparison with the risks.

Leading actors at LME expected that the formation of EIS would mean spreading risks, since EIS involved expansion into the information systems growth area. For the most part, the units that were combined to form EIS were unprofitable and their survival as separate entities was considered problematical. Synergies which assumed some form of integration therefore appeared to be essential. The synergy that was of primary interest was the achievement of economies of scale by combining telecommunications and computer terminal competence.

The model we use to analyse merger effects is based on the concepts of the merger form, the merger effects expected and the management culture, each of which generates effects (both separately and in combination).

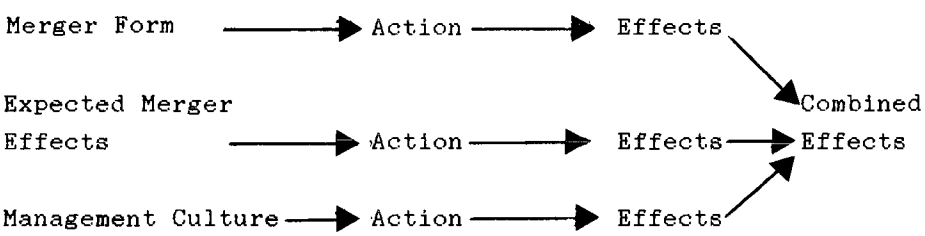


Figure 10.3: Analysis Model of Merger Effects.

The merger form involves a distinction between absorption and combination, and between different types of horizontal merger forms. However, our empirical data indicate that the form of merger is represented subjectively by the actors and that they act accordingly. The chief executive of the LM Ericsson group and the leading actors at EIS regarded the merger both as a combination and as a diversification - choosing a divisionalized organization form for EIS and conducting

integrative information activities were steps which seemed to be quite natural. But the actors in the parent company's administrative staff, on the other hand, regarded the merger as an absorption and expected EIS to comply with the system of values and rules that applied in the parent company - and their actions were consistent with this view.

The spreading of risks is derived from the merger form - on the one hand LME could establish a "second leg", while on the other EIS would involve several different business concepts.

Expectations about the merger varied. At Datasaab, the news that LME would own the company met with a positive reception. It was expected that more aggressive marketing would be possible when the ownership situation became more stable and that financial support for development, technical resources and the company's market image would all be improved. On the other hand, Datasaab did not expect LME to have any competence in the computer field which would lead to integration gains.

In the G division, on the other hand, (transferred from LME to EIS), attitiudes about the merger were negative. People felt that they would lose their independence. But they also thought that there would be advantages if the "systems concept" (1) could be presented with greater credibility and that the merger would lead to increased sales of the G division's own systems and products. On the whole, however, the formation of EIS was not considered to be particularly important in the short term.

As can be seen, there were no high anticipations of integration advantages in the component units of EIS. The leading actors did not have any strong reasons for acting so as to integrate the new company - preferring to devote their time instead to their various business concepts without considering the company

(1) The systems concept means that both telephony and computer terminals can be connected via a sophisticated digital subscriber exchange. The cost of an integrated communications network is reduced by using telephone lines.

as a whole. On the other hand, the leading actors in the parent company, especially the central adminstrative staff, were highly interested in the integration of EIS.

Divergent expectations about the fruits of the merger did not provide a basis for the emergence of an inner management group at EIS - a group which would concentrate on the company as a whole and which would feel itself committed to the exploitation of synergies. The study indicates that there was no inner management group in the first year of operations. While the chances of achieving positive financial results from the merger lay in the utilization of synergies, there was no inner management group in the critical initial phase of the company´s life which could exploit them. Since the inner mangement group is the bearer of the management culture, the lack of an inner group may be regarded as depriving the company of a management culture. The cultures of the component units survived independently.

Apart from divergent expectations, the achievement of scale economies was inhibited by heterogenous management cultures. The leading actors brought with them their own management cultures which were adapted to the specific operations of the component units and this explains the delay in forming an inner management group.

The case description indicates that, on the whole, the component units were run in the same manner as before the merger. The president of EIS said that his ambition was to achieve integration, but operations nonetheless went on as before. The component units had been characterized by stability, in terms of both management instruments and personnel, and operations had thus become institutionalized.

The merger process came to be affected by actors who, individually, only had experience of their respective component

companies. Thus, the actors who were involved in the structuring and implementation of the changes did not share the same basic assumptions. This meant that the leading actors opposed proposals for changes which involved interference with their own operations and they continued to concentrate on their own business concepts.

Kitching (1967) explains the discrepancy between anticipated and realized economic effects in terms of the overestimation of the potential for scale economies and the lack of an overall acquisition strategy. This study lends support to both explanations. We would also like to stress that the merger form, divergent anticipations and heterogenous management cultures generate effects which can eliminate the advantages of a merger.

Kitching (1967) measured the differing outcomes of merger forms in a quantitative study. Several researchers have noted the importance of the role of management and the difficulties involved in integrating management groups. But even if the connection between expectations and action is well established in economic theory, its importance in research into mergers has not been fully recognized.

In 1982, orders for Alfaskop (computer terminals) and mini computers (both Datasaab product areas) increased as a result of improvements in relations with the environment which the Ericsson name contributed - the change of name led to a better image and more confidence in the company. But this was the only economic effect. We explain the failure to achieve scale economies and the failure even to create the basic conditions required for their achievement by the fact that the overall effect of the merger was the development of conflicts which eliminated any potential scale economies.

We refer to Pfeffer (1981) as our starting point in analyzing these conflicts. Pfeffer's thesis that the members of the units that are merged have a will to appropriate proprietary domains to avoid a feeling of powerlessness in the new organization is

verified by our study. The divisionalized organizational form gave the actors domains within which they could focus their own activities. A lack of interest in integrating the company may be based on the fear of losing power.

In Pfeffer's terminology, the fact that conflicts broke out can be explained by the actors' mutual dependence on each other and that the actors from the component units had different objectives and views of the consequences of actions; in addition there was also a shortage of resources in relation to the demands placed on them.

In 1982, the effects of conflicts were that none of the conditions which were proposed by the central administrative staff, in their chosen role as representatives of the owners, was realized. The central administrative staff did not get a sympathetic hearing in the EIS divisions for the principle that EIS should integrate in line with the "systems concept" and the requirement that a unified administrative system should be established for EIS was not realized. The differing approaches to marketing were clarified as regards the question of control over EIS subsidiaries, but the central adminstrative staff found themselves unable to enforce any significant changes in the subsidiaries. Although a common personnel policy was developed to some extent, this policy was often not complied with - on the pretext that it was not compatible with the specific area of operations. The activities of the information departments were not subject to any control on the part of the parent company and, after making a few minor adjustments, they continued to operate as they had before the merger.

The leading actors in the Alfaskop and business systems divisions (formerly Datasaab) began to make their mark on EIS in 1982. The communications systems and terminals/telephone divisions (formerly the G and S divisions at LME) lived their own lives, independent of the rest of EIS, but closely associated with the parent company. In much the same way, the central administrative staff at LME came to play a subordinate role. In practice, it was the leading actors from Datasaab who

took over, although it was LME - as a legal entity - that had acquired Datasaab.

Firstly, these developments can be explained by the fact that the merger was not related to LME´s operations in terms of products and markets, although it was related in terms of a compatible technological basis for operations.

Secondly, the leading actors from Datasaab were able to utilize their superior competence in the computer area (products and markets) to attain a dominant influence at EIS. The leading LME actors found that their position was weakened because the development of the MD 110 - the nucleus of the systems concept - was far from complete. They also suffered from a lack of competence in managing the merger process. Despite the takeover by the leading actors from Datasaab, operations in the first year after the merger were characterized by destructive conflicts.

Action Space in the Management of the Merger Process

There is a shortage of managers who are used to working together in a team in the initial stages of a merger. Management of the merged company is therefore exercised by the president directly or in association with some of the individuals or groups who are competing for dominance.

In managing a merger process, the president is confronted with a dilemma in choosing between the conditions (expectations) which the owner places on the merger and the dependence on the leading actors in the component units. As we have shown, the lack of an inner management group makes mastery of the situation even more difficult.

The president of EIS was recruited from executive management at LME. The president was a "typical" LME man in the sense that he was an engineer, had worked for LME since he took his degree, lacked a prominent external profile, worked hard, etc.He was a bearer of the governing values which were

fundamental for LME´s management culture. LME, as the owner, had thus ensured that its own action logic would be implanted at EIS. But, at the same time, the leading actors from Datasaab with executive positions at EIS also considered that LME´s management instruments were irrelevant for EIS operations. In other words, they considered that EIS should be impregnated with Datasaab´s management culture. The EIS president was squeezed between his ties to LME, on the one hand, and the leading actors from Datasaab on the other. The latter brought values and competence with them that the president ultimately realized were critical for the continued existence of EIS. Thus the president was placed in a dilemma which contributed to the vacuum, creating uncertainty about the merger process.

In a merger process, management is exercised under clear restrictions which greatly circumscribe the action space of the president. We consider that this limited action space is the special feature of this type of management assignment and that limited action space makes it particularly difficult to achieve success in the short-term. The successful management of a merger process becomes a question of handling restrictions.

The expectations which LME placed on the EIS president (expectations in which the president also participated and thus accepted) involved the simultaneous achievement of fusing the units from LME and from Datasaab into a single entity. This entity was to function satisfactorily, with a focus which was new for all the parties involved (integrated information systems), while also penetrating what was, from the LME angle, a new market with new products. The actors´ expectations are of interest since they tell us about what the actors regarded as opportunities. Judging by the empirical data, it was not clear to the actors what restrictions applied if expectations were to be realized. The expectations tended to be higher than the restrictions allowed. We have found that the restrictions which the president of EIS was to handle in order to fulfil expectations partly had a historical basis and were partly restrictions which arose when action was required.

Historically determined restrictions are introduced by the component units in the merger. The business concept and the time dimension play a crucial role in this context. The business concept has the function of drawing up boundary lines between management cultures, each specific set of management instruments denoting a separate sub-unit in the company. At EIS, there were five such units: communications systems, terminals, bank systems, mini computer systems and Alfaskop.

Each of these units placed restrictions on the president's action space for the fulfilment of expectations and each unit brought with it clearly diverse business concepts, both vis-a-vis each other and also in relation to the vision of an integrated information system which was the basis for the formation of EIS.

In its turn, the time dimension is important in explaining the degree of uniqueness in management culture and its institutionalization. Conditions which facilitate this process are:-

* that the business concept has been established for a long time,
* that personnel have a long period of employment and that personnel turnover has been low,
* that members of the organization have had a low degree of interaction with people outside their own unit.

At EIS, we found that all the merged units except terminals had their own special characteristics and a high degree of institutionalization. As a result, there were strong historical restrictions.

The second type of restriction occurs when action takes place. In our theoretical model, the owner's conditions and dependence on the environment are what count.

After some 15 years at Telefonaktiebologet LM Ericsson, the president of EIS was clearly permeated by LME's management culture - a culture which was adapted to circumstances in the

telecommunications market, with a limited number of customers, but which differed totally from the circumstances prevailing in the computer world. Eventually, the president became aware of these differences and became more influenced by the leading Datasaab actors than by the LME inner management group.

Conclusions

This research project is concerned with a case of diversification by means of a merger - the attempted merging of the corporate units from two distinct know-how-intensive industries. The company which was making an acquisition wished to merge certain areas of its own operations with the greater part of a company in another know-how-intensive industry. The intention was that the resultant company would provide a "second leg to stand on". Although the fundamental technologies in the two industries were similar, there were considerable differences in terms of business concepts. The objective was the realization of a new business concept which would be in tune with the paperless office of the future.

The project focuses on the organizational fusion of the component units from the two constituent companies in the newly formed company. Most of these units had proved unprofitable in the past.

Our conclusions involve two areas. In the first area, we are interested in the need for closeness to the merger candidates - on the one hand, the use of the business concept as a criterion for classification and, on the other, the supplementation of conventional calculations with analyses of how synergies might be achieved. The second area of conclusions concern the fact that certain phenomena are taken for granted by the leading actors in the merger and that these phenomena involve the merger form, expectations and the formation of an inner management group.

Both researchers and those concerned with day-to-day operations tend to believe that analyses can be conducted at a distance. In the case of researchers, this takes the form of quantitative

measurements of the economic and financial effects of mergers - measurements which rely on relatively simple methods for classifying mergers, normally on the basis of products/technology and markets. However, our conclusion is that closeness is required and therefore we propose that compatibility of business concepts should be employed as a criterion for classification. Every merger is unique and conditions are never the same. As a result, the economic and financial effects of each merger can only be evaluated on an individual basis. At the aggregate level, evaluation is not particularly fruitful.

Company executives are often obliged to make decisions on the basis of pre-merger analyses, without having closeness to the merger candidates. Such decisions are normally based on financial calculations and calculations involving products and markets. Analyses of this type are necessary, but they are seldom enough and incomplete analyses leave too much room for subjective judgements. This may lead to decisions not to merge when a merger might actually have proved advantageous and it can also lead to greater optimism regarding the potential synergies than the restrictions would indicate. Analysis is never easy, however, since processes rather than stable phenomena are involved.

One conclusion is that conventional calculations should be supplemented by analyses of how synergies might be achieved. Such analyses should take into account a) the merger form, b) the expectations of the leading actors concerned regarding the merger and c) the management cultures of the component units. The competence possessed by the potential managers of the merger process as regards managing merger processes and managing the operations of the component units should also be taken into account.

In the second area, we conclude that the leading actors involved in the merger take for granted certain phenomena concerning the merger form, expectations and the inner management group. There has hitherto been little emphasis in research into mergers on the fact that the merger form is enacted subjectively and that the actors act on the basis of their cognitions. In a merger process, there are several

different beliefs and different activities associated with them which are in competition with each other. In order to minimize conflicts between the actors, opinion-creating activities are required which will lead to a situation in which everyone involved shares the same beliefs about what merger form is involved and what effects it will generate.

The leading actors concerned with the execution of the merger assume that everyone is striving to achieve synergies. Instead we have found that there are divergent expectations. Actors expect to achieve personal advantages and they try to achieve them. Thus, there is no common objective to which activities can be directed in a merger process. In the EIS merger process, project groups with representatives from both sides were set up in order to coordinate physical assets, systems and procedures. But these groups achieved very little since there were divergent expectations. The low efficiency of integrative information activities may also be explained in similar terms. Our conclusion is that the management of merger processes on the basis of a structural perspective is not possible.

Another assumption is that an inner management group can be created by assembling actors who have previously played leading roles in the units which are to be merged. This assumption ignores differences in cognitions, competence and the will to cooperate on the part of the actors and these differences hinder the formation of an inner management group. In the critical initial phase of the merger process, there is an inadequate management focus on synergies for the company as a whole and on compliance with the owner's intentions. Our conclusion is that leading actors concentrate on the operations of their own unit.

In this context, choosing the right managers is absolutely critical. The specific cognitions of the actors mean that the logic for action becomes confused if managers in the merged company are recruited from the leading actors in the component units. This is because the action logic that each manager takes with him is conditioned by the management culture in the component unit which the manager previously belonged to. The links between the management culture and the operations of the

unit lead, in time, to the development of unique characteristics and to a special action logic on the part of actors who have been involved in the unit for a number of years.

In principle, there are two alternative ways of dealing with the question of appointing the right top managers. One way is to eliminate the leading actors in the company which is acquired and to appoint executives from the company making the acquisition (possibly with some additional external recruitment). The other alternative is more cautious. In the merger which we studied, the top jobs were given to people from both sides.

The dilemma posed by diversification in the form of the acquisition of a know-how-intensive company lies in the need for competence. The leading actors in the units which are acquired are in a superior position as regards knowledge of the facts, methods, ability and network contacts in their business area. This gives them a powerful position which is based on expertise. The problem for the acquirer is that the business concepts differ and that they can have varying degrees of complexity.

In the EIS merger, the President was recruited from LME. This is an expression of the owner's desire to ensure control of the merged company. This presidential mandate is specific for this particular situation in that he was responsible to the Board both for the business concepts of the merged company and for the management of the organizational fusion process and the realization of synergies. This meant that the President had to deal with major restrictions in the form of the owners' conditions regarding the reasons for the merger and management instruments and also the different management cultures in the component units.

Uncertainty about how a merger process should be managed is a reflection of the fact that each merger process is unique and that, as a result, there are no universal solutions which can be applied.

In our case description, we cannot see any signs of a political approach to organizations on the part of leading actors in a merger process, although we think that this was probably a relevant factor.

This research project has been based on the view that organizations should be regarded as cultures, with the spotlight on management culture. In the course of the project and in the analysis phase we have become increasingly interested in structures and we have also found, in our analysis, that the political organization approach is relevant for studies of the management of merger processes. We regard governing values with regard to management instruments, which are the central feature of our definition of management culture, as part of the political approach. The approach we have adopted tends to lead to the conclusion that the principal actors have differing values, etc and that power and conflicts are of crucial importance. However, we have not been able to describe the processes which leading actors and special-interest groups are involved in - processes which generate the objectives and decisions of the organization.

We associate ourselves with Morgan´s (1986) view that the cultural approach does not deal adequately with the question of the significance of power as a fundamental dimension in the enactment process. Our conclusion is that the cultural approach is relevant for the description of an organization, but that is is inadequate in gaining an understanding of what generates decisions and actions in organizations.

Our final conclusion about the management of merger processes is that when organizational fusion is initiated, processes are started which the leading actors in the acquiring company can seldom control. As a result, we feel that the initial analyses need to be improved, in ways that we have indicated, in order to reduce the risk of failure.

FÖRSTUDIE

Under förstudien intervjuades följande personer:

Bengt Rydeń, ekon.dr, VD, SNS
Lars Ramqvist, tekn.dr, vVD, Ericsson-koncernen
Göran Ekvall, psykolog, forskare, FA-rådet
Rune Brandinger, VD, Försäkringsbolaget Valand
Ulf Norman, f d marknadsdirektör, Pripps
Lars Lidén, direktör, affärsutv, Esselte AB
C-G-Sandberg, psykiater, SAF

SIDORDNAD FÖRSTUDIE

Lars Malm, direktör, Malm Managementkonsult
Hans Erret, personalchef, Svenska Finans AB
Krister Eriksson, personalchef, Ericsson Information Systems
Lars Wyke, personaldirektör, LRF

TIDIGARE FORSKNING OM FÖRETAGSKULTUR

Utvecklingen mot att se företag som kulturer

Begreppet företagskultur har under de senaste åren givits stor uppmärksamhet av såväl forskare som praktiker. Ett stort antal ansatser har framförts och diskuterats., Vi anser det därför vara värdefullt att jämföra ansatsernas utgångspunkter och karaktäristika.

Vi kan urskilja forskningen om företagskulturer som en syntes av framför allt organisationsteori och socialantropologi. Över tiden har organisationer konceptualiserats och studerats ur olika perspektiv. Den tidiga organisationsteorin hade en mekanisk syn på organisationen. Forskningsfokus var bildligt att skapa så välsmorda maskiner som möjligt. Exempel på detta är Scientific Management som utvecklades främst av Taylor i början på 1910-talet. Utmärkande drag är vidare att de betraktade organisationen som ett slutet system. De antog att organisationens mål är kända, arbetsuppgifterna upprepas, produkterna försvinner på något sätt och att resurserna är av god kvalitet. (Thompsson, 1967). Andra exempel på mekaniskt synsätt är den administrativa skolan (Gulick & Urwick, 1937) och den byråkratiska skolan (Weber, 1947).

Den s k human relationsskolan som började sin framväxt på 30-talet (Roethlisberger & Dickson, (1939), Mayo (1945), Walker & Guest, (1952) kompletterade det mekaniska synsättet med "upptäckten att det bland arbetarna på verkstadsgolvet finns både sociala umgängesbehov och informella gruppbildningar för att tillgodose dessa behov", Abrahamsson (1975, s. 76).

Nästa viktiga utvecklingsfas var att se organisationen som ett öppet system mot omvärlden. Organisationen betraktas därvid som en organism som strävar mot överlevnad i en föränderlig miljö. T ex Trist & Bamforth (1951), Burns & Stalker (1961), Lawrence & Lorsch (1967).

Även om synsätten att se organisationer som maskiner eller organismer har dominerat historiskt har även andra synsätt spelat stor roll. Organisationer har också betraktats som "teatrar", där aktören utför roller, drama etc Goffman (1959), Mangham och Overington (1983) och som "politiska arenor" där aktörerna skapar via makt egna domäner Crozier & Friedberg (1980), Pfeffer (1981).

Intresset för att betrakta organisationer som kulturer är en utveckling ur den socialpsykologiska och sociologiska traditionen inom organisationsteorin. Cyert & March (1963), Schein (1965), Mc Gregor (1966), Silverman (1970), Argyris & Schön (1978), Weick (1979) m fl har behandlat fenomen inom vad som idag räknas till området kultur utan att använda begreppet. Argyris & Schön betraktade organisationen som "cognitive enterprises", ett perspektiv som liknar det kognitiva perspektivet inom kulturforskningen. Även Weick's "cognitive maps" tillhör samma perspektiv. Weick ser att kulturen fungerar "as a cognitive map", som påverkar det sätt som individen definerar sin omvärld, genom att ge individen normer och värderingar med vilka individen varseblir och behandlar händelser. Pfeffer & Salancik (1978) uttrycker motsvarande tankegång.

Särskiljande perspektiv

Smircich (1983), har urskiljt fem olika tema inom organisations- och ledningsforskning. Respektive tema representerar skärningspunkten mellan ett kulturbegrepp inom antropologin och motsvarande organisationsbegrepp inom organisationsteorin.

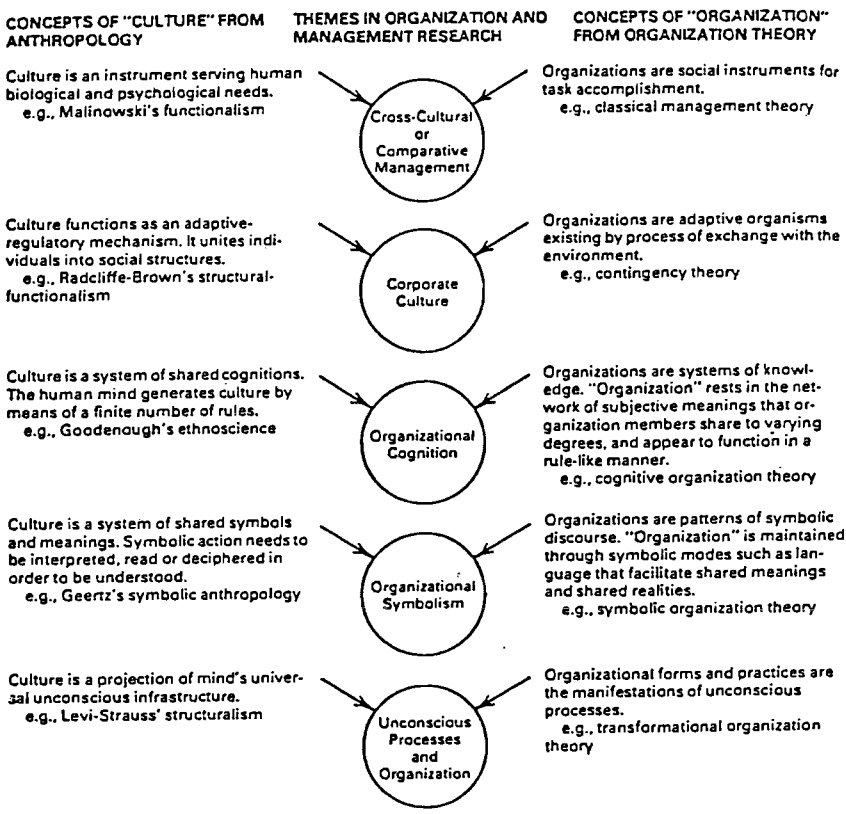


Fig 1: Olika tema i organisations- och ledningsforskning
Källa: Administrative Science Quarterley, vol 28, nr 3, 1983, s. 342.

Utmärkande drag för respektive tema är:

- "Cross-Cultural or Comparative Management"

  Forskningsfokus är på variationer och jämförelser av attityder och beteenden hos ledning och anställda i olika länder. Kultur betraktas som antingen en bakgrundsfaktor, en förklarande variabel eller en bred referensram som påverkar utvecklande och förstärkande av trossatser.

- "Corporate Culture"

  Utgångspunkten är att organisationer i sig själva utvecklar en egen företagskultur. Förutom att producera och avyttra varor och tjänster konstruerar organisationens medlemmar kulturella produkter som ritualer, legender och ceremonier. Forskningsfokus är på kultur som en intern variabel. Forskningen baseras på det systemteoretiska organisationssynsättet. På 60- och 70-talen var de typiska variablerna som studerades; struktur, storlek, teknologi och ledarstil. Under senare år har mer subjektiva variabler introducerats i systemmodellerna genom att erkänna att symboliska processer förekommer inom organisationer.

En viktig skiljelinje mellan de två ovannämnda synsätten och de tre följande är att de förra betraktar kultur, som ett fenomen som organisationen har och som är möjligt att manipulera och därmed möjligt att använda som ett styrmedel. De senare utgår från att organisationer kan förstås som kulturer, dvs att kulturen beskriver något som organisationen är. De senare är främst intresserade av att beskriva och förstå kulturen samt eventuella subkulturer. Däremot visar de mindre intresse av manipulering eller utvärdering av relationen mellan olika typer av kulturer och organisationens effektivitet.

- "Organizational Cognition"

  Utgångspunkten är att kulturen är ett för organisationen unikt kognitivt regelsystem för att varsebli, behandla och tolka händelser och fenomen. Forskningsfokus är mot att fastställa vilka reglerna är samt att förstå hur medlemmarna i kulturen uppfattar och beskriver sin värld.

- "Organizational Symbolism"

  Utgångspunkten är att kulturen kommer till uttryck i symboler. Forskarens uppgift är att tolka och försöka förstå symbolernas underliggande mening för organisationsmedlemmarna, hur symbolerna hänger samman samt hur de är relaterade till aktiviteter.

- "Unconscious Processes and Organization"

  Kultur ses som uttryck för omedvetna psykologiska processer. Forskaren försöker förstå organisatoriska strukturer, bindningar, aktiviteter m m som projektioner av omedvetna processer och analyserar

dessa projektioner med utgångspunkt från den dynamiska växelverkan mellan omedvetna, latenta, processer och deras medvetna manifestationer i organisationen. Detta prespektiv karaktäriseras för närvarande av låg utveckling inom organisationsteorin. Av denna anledning kommer vi inte att ytterligare behandla perspektivet.

Överensstämmelse i perspektivens definitioner av kultur

Företagskulturbegreppet härstammar från socialantropologin, där det beskrivs som ett av deras viktigaste begrepp.

"I antropologin kan man numera i första hand urskilja två betydelser hos begreppet kultur, en bred och en något snävare. I det ena fallet kan begreppet bli mer eller mindre synonymt med 'mänsklig livsform'. En kultur är då den helhet som består av en grupps eller ett helt samhälles idéer och beteenden liksom de föremål människorna där producerar ('materiell kultur').

Detta begrepp kan också omfatta de sociala relationerna mellan människorna och rentav människorna själva. Det blir då även synonymt med order 'samhälle' i sin vidaste mening. Med detta vida begrepp uppnår man en betoning av helhet och integration -allt det begreppet omfattar antyds hänga ihop. Det innebär också en betoning av variation - pluralformen 'kulturer' är lika viktig som singularformen. Man understryker mänsklighetens formbarhet; att människor beter sig olika på olika håll i världen därför att de lär sig att bete sig olika.

Den litet snävare innebörden av det antropologiska kulturbegreppet, som under senare år vunnit terräng, är mera specifikt inriktat på idéplanet av mänskligt liv. Det är därmed något mera besläktat med det vardagsspråkliga kulturbegreppets betoning av intellektuell och estetisk verksamhet. Kulturbegreppet står här för gemensamt, 'kollektivt' medvetande. Detta att ideér betraktas som delade innebär att man fokuserar dels på ideérna som sådana dels på de medel varigenom de kommuniceras mellan människor. I det sistnämnda fallet riktas uppmärksamheten t ex på språk, ritual och annat i vid mening symboliskt handlande. Riktningar som 'symbolisk antropologi' och 'kognitiv antroplogi' spela en framträdande roll inom kulturstudier i denna något specifikare mening"

Björklund & Hannerz (1983, s. 26)

Ett annat viktigt begrepp inom socialantropologin är ackulturation, en term som betecknar sociala och kulturella förändringsprocesser. Synonymt med ackulturation används termen kulturkontakt. Björklund och Hannerz anser att ackulturation inte alltid behöver medföra att de berörda kulturerna blir mera lika varandra, påverkan kan också gå i andra riktningar. Även om det finns skillnader i definitionen av kulturbegreppet mellan de tidigare redovisade perspektiven så råder dock en väsentlig samstämmighet.

Vad som är överensstämmande i definitionerna är att kultur är det gemensamma, det delade, som förenar organisationens medlemmar och särskiljer dem från icke-medlemmar. Det gemensamma rör medvetna men även omedvetna värderingar, normer, trossatser, antaganden, aktiviteter, föremål och andra symboler. Kulturens innehåll och uttrycksmedel är något som individen inte föds med utan lär sig i en socialiseringsprocess.

Individer tolkar tillgängliga element, delar i kulturen, men har aldrig perfekt tillgång till helheten i kulturen. I interaktionen med andra medlemmar inom samma kultur formas individens kognitiva karta av territoriet, som är kulturens innehåll och uttrycksmedel. Trots att kultur refererar till ett system av gemensamma element är det bara medlemmen som kan explicitgöra kulturen. En konsekvens är att det som explicitgöres gemensamt av medlemmarna är det dominerande i organisationens kultur.

Särdrag i perspektivens definitioner av kultur

De olika perspektiven har vissa särdrag i definitionen av kultur.

- "Culture and Comparative Management"- perspektivet definierar kultur som mönstret i attityder och beteenden hos de enskilda organisationsmedlemmarna. Dock är kulturbegreppet i detta forskningsperspektiv undervecklat.

- "Corporate Culture"- perspektivet definierar vanligen kultur som ett socialt och normativt kitt som håller samman organisationen. Kulturen uttrycker de värderingar eller sociala ideal och trossatser som organisationens medlemmar delar. Dessa värderingar och mönster av trossatser manifesteras i symboler som myter, ritualer, historier, legender och språk.

- "Organizational Cognition"- perspektivet definerar kultur som ett unikt kognitivt system av kunskaper och trossatser.

- "Organisational Symbolism"- perspektivet definierar kultur som ett system av delade symboler med underliggande betydelse som är kopplade till aktiviteter.

Vad företagskultur är för oss

Företagskulturen är för oss mänskliga livsformer på företaget i den antropologiska betydelse, som vi tidigare redovisat. Med företagskultur avser vi sålunda i stort sett allt det- arbetsfärdigheter, ideal, know-how, rutiner, seder, föreställningar, personligt uppträdande, klädsel, belöningar, bestraffningar, ritualer, ceremoonier, historier m m - som inlärs och som överförs mellan medlemmarna.

Företagskultur är ett heltäckande begrepp, vilket inrymmer individernas tänkande, tyckande, trosföreställningar och sätt att organisera sin tillvaro i företaget. Kulturen kommer till uttryck i verbala-, handlings-och materiella symboler.

Med vårt synsätt är företaget alltid en kultur. Dock finns det skillnader mellan olika organisationers företagskulturer med avseende på unikhet i förhållande till andra företag, typ av och antal kulturella komponenter samt homogenitet mellan enskilda medlemmar och grupper/avdelningar i organisationen. De två senare faktorerna kan i många fall göra det relevant att beskriva en organisation inte som en företagskultur utan som subkulturer. I vissa fall kan en subkultur uppvisa större likheter med motsvarande subkultur i annat företag är med det egna företagets kultur.

Det utmärkande i företagskulturen, vilket är det som majoriteten av medlemmarna i företaget/enheten bekänner sig till, legitimerar handlingar och uppfattningar och får på så sätt tre funktioner:

- normerar medlemmarnas beteende

- ett filter som på ett avgörande sätt påverkar utfallet av resursinsatser.

- en sorteringsmekanism för organisationens val och utbyte av resurser. Ur det företagskulturella perspektivet är personalen den mest intressanta resursen. Företagskulturen påverkar såväl urvals- som socialiseringsprocessen. Anställda, vars värderingar, normer och beteende inte överensstämmer med organisationens, kommer att antingen stötas ur organisationen eller låta sig indoktrineras att adoptera rådande värderingar, normer och beteenden. Av de som låter sig indoktrineras kommer vissa att assimilera rådande värderingar, normer och beteenden medan andra endast kommer att vara imitatörer. De personer, som stannar kvar i organisationen, antar vi främst är de som accepterar/-identifierar sig med företagets kultur. Detta leder till enhetlig och "lydig" personal, som verkar i organisationens anda.

Företagskulturens unika innehåll är inte givet utan växer fram över tiden. Ett företags grundare har t ex ofta ett dominerande inflytande på företagskulturen även lång tid efter att denne lämnat organisationen.

Det dominerande i företagskulturen är enligt vårt synsätt det som majoriteten av medlemmarna ansluter sig till. "Anslutningsgraden" varierar mellan medlemmarna. Det gör det relevant att tala om att medlemmarna är kulturbärare i olika grad.

Även om grader härför sig till en kontinuerlig skala som går från mycket låg till mycket hög, kan det vara fruktbart att gruppera i t ex fyra klasser:

1) medlemmar som förnekar/motarbetar existerande kultur.

2) medlemmar som är imitatörer. De accepterar och arbetar för kulturen utan att kulturen är adopterad.

3) reella kulturbärare. Hög grad av identifiering och acceptans.

4) medlemmar som delar dominerande värderingar och normer men agerar inte i konsistens med dem.

Enligt vår definition uttrycks det dominerande i företagets kultur av de reella kulturbärarna. Även bland dessa finns det skillnader i grad, men också när det gäller intensitet att kommunicera. De reella kulturbärarna kan kategoriseras efter i vilken grad de bär det dominerande i kulturen och efter intensitet.

För att en företagskultur skall leva krävs inte endast kulturbärare utan också kulturförmedlare. Dessa kan också klassificeras på skalan från låg till hög. Med hög grad avser vi organisationsmedlemmar som är uttalare, spridare och fastställare.

Av ovanstående får vi tre dimensioner inom kultursocialiseringen:

1) Kunskapsgrad om det dominerande i företagets kultur.
2) Intensitet i värdemässigt engagemang.
3) Kulturförmedlande, grad av kommunikativ påverkande aktivitet.

Ledaren är således vanligen en bärare av organisationens värderingar och normer, vilket leder till kontinuitet och förstärkning av existerande system. Vid behov av tydliga förändringar i organisationen etableras ledare som bär önskade värderingar. Organisationen är ett öppet system, vilket innebär att företagskulturen i interaktionsprocessen med omvärlden påverkas av och påverkar omvärlden. Anställda t ex för med sig värderingar och normer från den omgivande samhället till organisationen, vilket leder till en påverkan av organisationens kultur. De anställda tar likaledes med sig organisationens värderingar och normer ut i samhället, vilket leder till en påverkan på samhällskulturer.

Villkor för företagsspecifika kulturer

En viktig men sällan diskuterad fråga i litteraturen om företagskultur är den fråga som Wilkins & Ouchi (1983) tar upp nämligen: "Under what general conditions can we expect to find "thick" and shared social knowledge, or culture, that is specific to an organization?"

De svarar på frågan genom att peka på följande villkor, som underlättar utvecklande av en unik företagskultur eller klan, som de föredrar som beteckning.

- Att företaget varit etablerat under en lång tid och därigenom har en lång historia och etablerade traditioner.

- Att personalen har lång anställningstid och att personalomsättningen är låg.

- Att organisationen lever isolerad från andra organisationer. Med andra ord: Att organisationen karaktäriseras av att medlemmarna har lån grad av interaktion med medlemmar i andra företag eller andra sociala institutioner t ex föreningar, privat umgänge o dyl, där man kan komma i kontakt med andra kulturer och därmed ifrågasätta sin egen kultur.

- Att interaktionen bland alla medlemmarna inom organisationen är hög annars är det risk för att det utvecklas subkulturer.

Deal & Kennedy (1982) har som utgångspunkt att "Every business-in fact every organization - has a culture". För att detta påstående skall vara intressant, måste vi anta att Deal och Kennedy avser att varje organisation har en på ett intressant sätt unik kultur. Detta anser vi bl a styrks av deras försök att kategorisera olika företagskulturer. I detta avseende står Wilkins & Ouchi och Deal & Kennedy i motsatsförhållande.

De kriterier som Wilkins & Ouchi specificeras för att det skall föreligga en unik företagskultur är mycket stränga. Om kulturen inte är unik utan delas av andra organisationer blir dess värde som förklarings- och analysvariabel av ringa betydelse.

Det övergripande kriteriet de anger är att kulturen måste vara "tjock" och delad. Detta tolkar vi som att det måste råda delade medvetna eller omedvetna värderingar, aktiviteter, symboler m m om ett större antal objekt.

Konsekvensen av villkoret - att en organisation måste ha en lång historia och att de anställda måste ha lång anställningstid - är att nystartade och unga företag saknar en unik kultur. Detta indikerar att kultur inte är något som omedelbart finns utan är något som växer fram över tiden.

En organisations grad av isolering påverkas av etableringsort och verksamhetsområde. Isolering till följd av etableringsort beror på företagets grad av dominerande ställning som arbetsplats på orten samt ortens geografiska isolering. Isolering till följd av verksamhetsområde beror på teknilogisk kompetens och interaktionsberoende.

Ju mer säregen teknologisk kompetens en organisation har desto mer unik blir personalens kompentens. Följden blir svårigheter för personalen att finna alternativa arbetsplatser.

Interaktionsberoende är av både extern och intern natur. Med externt interaktionsberoende avser vi organisationens behov av interaktion med kunder, leverantörer och andra intressenter.

Högt interaktionsberoende leder till hög grad av utbytesrelationer mellan organisationens medlemmar och icke-medlemmar och sålunda sämre förutsättningar för en unik och "tjock" företagskultur.

Intern interaktion bland organisationens medlemmar påverkas dels av beroendeförhållanden mellan individer inom samma organisatoriska enhet och dels av beroendeförhållanden mellan de organisatoriska enheterna. Thompson (1967) antar ett beroendeförållande mellan organisationens delar/enheter och särskiljer mellan ömsesidigt beroende, serieberoende och delat beroende.

Beroendeförhålladen visar enbart vilken interaktion, som måste förekomma, för att medlemmarna/enheterna skall klara sina arbetsuppgifter. Det är troligen sällsynt att beroendeförhållanden kräver interaktion bland alla medlemmar i organisationen.

Planerad intern interaktion, är en följd av organisatoriska beroendeförhållanden, men förekommer också i samband med firmafester, företagsidrott och motion och andra sociala sammankomster.

Alla andra kontakter mellan medlemmar/enheter benämner vi informell och oplanerad interaktion.

Förutsättningar för interaktion bestäms också av strukturfaktorer som organisationens storlek, antal arbetsplatser och deras lokaliseringsorter.

Av Wilkins & Ouchi villkor drar vi slutsatsen att unika och "tjocka" företagskulturer bör vara tämligen sällsynta i Sverige. Däremot är det rimligt att förvänta sig olika grader av unikhet och "tjocklek" mellan olika företag. Wilkins & Ouchi föredrar beteckningen klan framför kultur.

Användningen av klan i denna bemärkelse delas inte av Sjöstrand (1985) som menar att klan är något "fundamentalt annat än en idémässig uppfattning". Sjöstrand m fl menar att klanbegreppets innebörd språkligt refererar till släktidén och således primärt bygger på biologisk gemenskap. Vi föredrar också att använda kulturbegreppet i detta samanmhang.

Den omöjliga tanken att se företagskulturen i ett helhetsperspektiv

Den forskning, som vi penetrerat, försöker i huvudsak se företagskulturen ur ett "helhetsperspektiv". Implicit antas därigenom att det är möjligt att på ett riktigt och uttömmande sätt beskriva och analysera systemet i dess helhet samt en tro på den egna beskrivningens relevans.

Westerlund & Sjöstrand (1975) poängterar "att beskrivningar med nödvändighet är begränsade och begränsande - att det alltid finns företeelser som inte beskrivs eller alternativa sätt att beskriva det man beskriver". Churchman (1968) ser fördelar i systemansatsen men pekar samtidigt på svårigheterna att förstå system beroende på att de är alltför komplexa och att varje system ingår i ett större system.

Exempel på helhetsperspektiv är Månsson & Sköldbergs's (1983) doktorsavhandling: "Symboliska organisationsmönster". De använder termen "planeringskulturer" för sina undersökningsobjekt, vilket motiveras bl a med att ordet "kultur" har "associationer som dels täcker organisationens enligt vår mening, karaktär av symboliska system, dels starkare markerar att det gäller holistiska, helhets-genomsyrande mönster". (Månsson och Sköldberg, 1983 s 4).

Ett annat exempel är Deal & Kennedy: "Företagskulturer". I förordet hävdar Conrad Ankarcrona att, "Bokens stora värde, enligt min åsikt, ligger i att författarna på ett enkelt och lättfattligt sätt går igenom de viktigaste komponentera i en företagskultur och hur man genom systematisk analys och planering kan påverka denna utan att rasera dess goda sidor". (Deal och Kennedy 1983 s 9).

En genomgående utgångspunkt i litteraturen är att gemensamma värderingar bland organisationsmedlemmarna är ett av fundamenten i företagskulturen.

I två avseenden vill vi kritisera detta. Dels att det inte preciseras vad de gemensamma värderingarna skall avse, vilket är en konsekvens av helhetsperspektivet, och dels att det inte preciseras hur stor andel av medlemmarna i organisationen, som skall omfattas av dessa gemensamma värderingar för att det skall vara relevant att tala om en kultur.

Symboler är kulturens uttrycksmedel

"Symbols are objects, acts, relationships, or linguistic formation that stand ambiguously for a multiplicity of meanings, evoke emotions, and impel men to action". (Pettigrew, 1979)

Pettigrew särskiljer mellan verbala-, handlings- och materiella symboler. Deras innehåll och mening är dunkelt och mångtydigt. De uppväcker känslor och förmår människor att handla.

Daft (1983) å andra sidan betonar att symboler har många varierande funktioner både som hjälp för den anställde och för ledningen.

"Symbols help employees interpret and understand the organization and their role in it by providing information about status, power, commitment, motivation, control, values and norms". "Symbols serve broad classes of functions in organizations, to describe it, to control individuals within it, or to aid in making sense of the organization and maintain it".

Pondy et al (1983) påpekar symbolens denotativa innebörd:

"A symbol is a sign which denotes something much greater than itself, and which calls for the association of certain consicious or unconsicious ideas, in order for it to be endowed with its full meaning and significance".

Symboler ser vi som kulturyttringar. De förekommer som verbala-, handlings- och materiella symboler. Exempel är ideologier, historier, ritualer, ceremonier, byggnader och inredningar. Det finns enkla och komplexa symboler. Enkla symboler är tydliga och därför enkla att tolka och förstå. De har ofta en avsedd innebörd. Ett exempel är att organinsationen symboliserar dess ledares position med storlek och standard på deras arbetsrum. Komplexa symboler är svårtolkade och kräver förtrogenhet med organisationen för att förstås. Både enkla och komplexa symboler kan vara såväl medvetna som omedvetna. Symboler har många varierande funktioner såväl för den anställde som för ledaren. Symboler kan vara såväl systembevarande som systemförnyande. De ger inspiration, skapar förståelse och mening.

Symboler har såväl en denotativ som konnotativ innebörd. Den denotativa innebörden talar om vad symbolen faktiskt är, dvs det manifesta och direkt observerbara. Symbolens konnotativa innebörd, dvs det latenta och ej direkt observerbara är att den uttrycker något som är mycket större och rikare än sig själv.

För de invigda ger den associationer till både medvetna och omedvetna idéer och värden. Symbolen ger därmed de invigda dess fulla mening och vikt och skapar därmed gemenskap och sammanhållning bland de invigda samtidigt som de oinvigda ställs utanför.

Verbala symboler

Ideologier, myter, legender, historier, slogans är huvudkategorier på verbala symboler. En viktig skillnad mellan ideologier och övriga symboler är att ideologin är en idelära, vilket övriga symboler inte är. De har i stället karaktären av pedagogiska hjälpmedel för explicitgörande av ideologin.

Ideologier

> "By ideology is meant a social or political system of ideas explaining the world in order to maintain the status quo or change it. Ideologies are normally anchored in the interests of certain social groups, such as social classes or occupational groups, such as business executives, as the ideologies serve to legitimate their power and activities."
>
> Johan Arndt (1978)

För Arndt är företagsideologi ett system av ideer som förklarar världen för organisationens medlemmar. Ideologin är normalt ett styrinstrument som företagets ledning använder för att legitimera sin makt, sina beslut och handlingar.

Wilson har ungefär samma definition av ideologi, men Wilson betonar inte lika tydligt det maktinstrument som ideologin utgör:

> "Ideology is a set of beliefs about the social world and how it operates, containing statements about the rightness of certain social arrangements and what actions would be undertaken in the light of those statements. As ideology is both a cognitive map of sets of expectations and a scale of values in which standards and imperatives are proclaimed. Ideology thus serves both as a clue to understanding and as a guide to action, developing in the mind of its adherents an image of the process by which desired changes can best be achieved".
>
> J Wilson (1973)

Wilson (1973) använder begreppet image för att definiera ideologi, vilket inte Arndt (1978) gör. ".... developing in the mind of its adherents an image of the process ....". Wilson ser sålunda en kausalitet i att ideologin skapar en image hos anhängarna om hur önskade förändringar bäst kan uppnås. Ideologin borde enligt vår uppfattning också skapa en image bland de som inte är anhängare.

Dunbar et al tillför ett par ytterligare dimensioner på begreppet ideologi, nämligen att ideologier "reflects the social experiences in a particular context in a particular time" och att varje organisation har "its own unique ideologies" härstammande ur "its own peculiar experience" (Dunbar et al, 1982).

Hage & Dewar bidrager med att peka på förutsägbarheten av företagets framtid med utgångspunkt från ideologin hos organisationens elit. "Beliefs held by organizational elites are especially salient and among the best predictors of future organizational actions" (Hage & Dewar, 1973).

Starbuck integrerar dessutom ritualen och symbolen i begreppet:
"Ideologies are logically intergrated clusters of beliefs, values, rituals and symbols" (Starbuck, 1982).

En sammanställning av elementen i dessa författares definitioner av företagets ideologi ger följande:

- Ideologin är ett system av ideal, synsätt, normer och möjliga handlingsalternativ, om en viss social realitet vid en viss tidpunkt.

- Ideologin är en nyckel, en ledtråd till förståelse av organisationen och av vilka handlingar som är sanna och riktiga respektive osanna och orätta. Ideologin legitimerar såväl åsikter som handlingar.

- Ideologin formas och bestäms av de som har makt i organisationen.

- Ideologin är unik för varje organisation och formad efter varje företags egen erfarenhet.

- Ideologin symboliserar värderingar och uttrycks även i andra symboler som myter, legender, historier och slogans.

Myter

I vardagsspråket står myt, för osann berättelse, i en förklenande form. Men i antropologiskt sammanhang bedöms myten inte efter sanninghalten, utan myten avses uttrycka och beskriva de ideal eller den ideologi, som är existerande eller de ideal eller den ideologi man vill åstadkomma.

Myter ser Pondy et al (1983) som en typ av förstorad metafor med det implicita påståendet att den historia som berättas i myten står i ett metaforiskt förhållande till verkliga händelser. En metafor definierar Björklund & Hannerz (1983) som "en liknelse som används för att dra uppmärksamheten till en eller flera egenskaper hos någon företeelse (även hos individer, eller hos grupper eller kategorier av människor). Ofta görs liknelser mellan företeelser som är mycket olika utom i något enda avseende ("Lasse är en fura")".

Karaktäristiskt för myten är att det som berättas är fantastiskt och aldrig har hänt, men trots detta är innehållet förståeligt och ständigt närvarande för de invigda. Myten uttrycker förhållanden som icke är möjliga att uttrycka i annan form. Myten saknar tidsdimension. Levi-Strauss (1963) noterar att "myths always refers to events alleged to have taken place long ago" och med ett tidlöst perspektiv att myten "explain the present and the past as well as the future".

I Svenska akademins ordlista (1960) definieras myt som gudasaga, sägen, uppdiktad historia. Allegori definieras som bild (-lig framställning), liknelse. Inom organisationsteorin anser vi det vore mera relevant att använda allegori i stället för myt. Skälen är att myt assoieras till gudasagan, vilket allegorin inte gör, och att båda begreppen fokuserar på liknelsen, på den uppdiktade berättelsen. Sagor, vilka innehåller såväl en konnotativ som en denotativ betydelse, kan kategoriseras antingen som allegorier eller myter.

Selznick (1957) tar upp rollen "institutional leadership". Denna typ av ledarskap kommunicerar en vision av organisationens funktion eller roll i samhället. Visionen blir "the socially integrating myth". Om myten kan tilltala en tillräckligt bred bas av anhängare, skapar den kraft och hjälper till att sammanlänka de differentierade organisatioriska enheterna för att nå visionen. (Pondy, 1983). I vår vokalubär är ovannämnda typ av myt snarare en metafor. Skälen är att myten måste innehålla en berättelse i form av en liknelse, vilket inte ovannämnda myt gör. Påfallande ofta benämns vad som egentligen är metaforer eller i en organisation etablerade föreställningar för myter.

Legender

Ordlistans definition av legend är sägen, helgonberättelse. Legenden handlar om händelser som verkligen inträffat. Typiskt drag i legenden är helgonförklarandet av huvudpersonen. Inom organisationer gestaltas helgonen som hjältar.

Deal & Kennedy (1983) tar upp hjältarnas betydelse i företag. Hjältarna personifierar de värderingar som finns i kulturen vilka kommuniceras via legenderna som en förebild för de anställda. Typiskt drag i legenden är att den i återberättelsen av händelsen överbetonar det för organisationen önskvärda för att därigenom innehålla de önskade värderingarna. Händelsen har vidare inträffat för tämligen länge sedan. Händelser återberättas inledningsvis som historier. Vissa historier utvecklas över tiden till legender. Dessa utmärks av att innehållet är unikt, tillför organisationen något, personcentrerat och vanligen till fördel för organisationens kärngrupp.

Historier

Historier är konkreta och tydliga berättelser, som har sin grund i och skildrar verkliga händelser, även om exaktheten kan vara mer eller mindre precis. Historier kan vara såväl förstärkande som förklenande för de objekt de handlar om. Myter och legender växer fram över längre tidsperioder medan historier uppkommer både ur tidsmässigt näraliggande som mer avlägsna händelser. Historier har en pedagogisk funktion i det att de underlättar budskapsöverförande mellan avsändare och mottagare.

Instruktioner, regler, arbetsrutiner, policies m m kan per se vara svåra att informera om och tolkas av de informerade. Med hjälp av historier underlättas denna informationsprocess. Martin et al (1983) ifrågasatte unikheten i organisationens historier. I sin forskning fokuserade de på huvudbudskapet, det tydliga i historierna, och inte på sofistikerade skillnaderna i underliggade meningar, historieberättandet i sig själv eller det kontext där historien berättas. Deras slutsats är att det i organisationer förekommer samma och ett fåtal typer av historier. De väsentligaste skillnaderna är att namnen på de personer som historierna handlar om är olika.

Slogan

Slogan är korta slagord, som sammanfattar och symboliserar tankar, ideer, värderingar, beteende m m i organisationen. Slogan påminner starkt om materiella symboler med undantag av dess verbala uttrycksform. Slogan är ständigt påminnande eftersom dess aforistiska karaktär gör den lätt att förmedla och att komma ihåg. Valet av en organisations slogan avgörs i den ledande koalitionen och vald slogan uttrycker sålunda den av ledningen önskade ledningskulturen.

Språk

Det eller de språk, som organisationen använder, kan i sig själva ses som verbala symbolsystem. "Av alla symbolsystem är språket det högst utvecklade, det känsligaste och det mest invecklade". (Hayakawa, 1970).

Ordval, artikulering, kroppsspråk m m formar och är organisationens särspråk samtidigt som det symboliserar kulturen. Pondy et al (1983) anger att specialiserat språk för en organisation eller enhet utvecklas på grund dels av skäl som har att göra med dess uppgifter och aktiviteter och dels på grund av sociala och beteendemässiga orsaker.

Handlingssymboler

Rutiner

Rutiner i vid bemärkelse är för oss synonymt med handlingssymboler. För att en handling skall kunna betecknas symbolhandling anser vi att den måste repeteras. Rena impulshandlingar, engångshandlingar, anser vi sålunda sakna symbolvärde.

Dock skulle ett sammanhängande mönster av impulshandlingar eventuellt kunna tolkas som symboler för organisationens värderingar. Organisationens medlemmar utformar rutiner utifrån sina subjektiva tolkningar av vad de uppfattar som organisationens värderingar. Rutinen är samtidigt en del av företagskulturen som en symbol för dess värderingar. Den viktiga frågan är i detta sammanhang inte "... what does it do, but what does it say." (Bettie, 1966).

I rutiner innefattar vi handlingar, dvs beteenden som förekommer i organisationen. De varierar i formaliseringsgrad och repetitionsfrekvens. Många rutiner styrs av oskrivna regler medan andra är specificerade i regelböcker. Rutiner är därför informationsbärare. Arbetsrutiner innehåller information om vad som skall utföras, hur det skall utföras, när det skall utföras och av vem det skall utföras. I arbetsrutiner finns ett implicit antagande att ett visst sätt att handla är bättre och mera meningsfullt än något annat sätt. Typer av rutiner som finns i organisationer avser social interaktion mellan såväl hierarkiskt likställda som olikställda individer, träning och utförandet av själva arbetsuppgifterna, belöningar och bestraffningar samt extravaganser som överdådiga fester.

Ritualer och ceremonier

Rutiner kan transformeras till ritualer när de stiliseras och repeteras i sin stiliserade form. "Any type of behaviour may thus be said to turn into "ritual" when it is stylized or formalized, and made repetitive in that form " (Nadel, 1954).

Rutiner och ritualer styr enskilda medlemmars eller mindre gruppers beteenden till skillnad från ceremonier som normerar kollektivt beteende. Huvudsakliga skillnader mellan ritualer och ceremonier är därför antalet samtidigt involverade. Harrison et al (1969) noterar att organisationer använder ceremonier på minst tre olika sätt: "First, they are employed during the socialization processes to which all members are exposed in order to modify the initial perceptions of the newcomers..... Second, by generating, consistency between the expactations of releated role performers within a system, ceremonials perform valuable stabilizing functions..... Additionally, in an objective sense ceremonials facilitate the reduction of anxieties and ambiguities often experienced by members".

Materiella symboler

En organisations medlemmar manifesterar medvetet och även omedvetet organisationens värderingar i materiella symboler. Exempel är föremål som genererar status, logos, belöningar ex guldklockor, märken, nålar, slipsar, kläder, byggnader, inredning. Materiella symboler är sannolikt den första kategori av symboler, som man spontant tänker på när man hör ordet symboler. Godtyckligheten i materiella symbolens betydelse är, som vi ser det, högre än för verbala och handlingssymboler. Deras tolkningsram begränsas av fenomenet i sig själv. En historias innehåll och språket som uttrycksmedel determinerar i sig antalet möjliga fenomen som kan representeras. För materiella symboler finns en mer eller mindre obegränsad frihet att skapa symboler som har vilken som helst godtyckligt överenskommen betydelse. Samma symbol kommer därför att få lika många betydelser som det finns överenskommelser mellan människor.

Oinvigda, t ex forskare utan situationsbetingat förförståelse, kan aldrig genom tolkning av enbart materiella symboler få insikt i symbolägarnas överenskommelser om vad symboler representerar för dem. Även om forskaren är förtrogen med teorier inom exempelvis psykologin som Freud's symbolteori.

En forskare, som gör anspråk på att utan förförståelse kunna tolka materiella symbolers betydelse för dess ägare, kommer endast att redovisa utsagor som symboliserar forskarens eget paradigm eller projicera sina egna värderingar och normer på organisationen.

Symbolernas funktion

Symboler har många funktioner i organisationen. Dandridge (1980) urskiljer tre kategorier; beskriver organisationen, kontrollerar medlemmarna samt förklarar och legitimerar organisationens handlande och är därmed systembevarande.

Symboler varierar starkt i grad av tillgänglighet i uttolkning av betydelse. Historiernas tydliga huvudbudskap ser vi som den symbol som är enklast att tolka. Historier används därför också som pedagogiska hjälpmedel. Historier har en viktig funktion som beskrivningar av organisationen. För oinvigda öppnar historier ofta möjligheterna att förstå en organisation.

Andra symboler kräver förförståelse för att kunna förstås och exempelvis tjäna som beskrivningar.

Symboler och speciellt verbala som historier, myter och legender utövar kontrollfunktioner i organisationen. Perrow (1979) och Wilkins (1983) klassificerar denna kontroll som kontroll av tredje ordningen. Ett flertal forskare bl a Durkheim, Malinowski, Clark och Selznick refererar till tredje ordningens kontroll när de föreslår att verbala symboler oftas ses av organisationsmedlemmarna som konkreta uttryck för abstrakta värderingar eller implicita antaganden. (Wilkins, 1978).

Wilkins anser att tredje ordningens kontroll fungerar genom att begränsa vad beslutsfattaren anser som tillämpligt, den typ av logiskt resonemang som bedöms som relevant och de möjliga lösningar som ses som acceptabla.

Första ordningens kontroll avser direkt övervakning eller kontroll genom direkta order eller regler. Andra ordningens kontroll är indirekt via program eller "standard operating procedures" (March & Simon, (1958), Cyert & March, (1963)). Verbala symboler tjänar i viss utsträckning syften för andra ordningens kontroll men ej för första.

Genomförandet av förändringar i organisationen kräver motsvarande förändringar av symboler för att nå avsedd förändringseffekt. Detta är en konsekvens av att symboler fungerar både som systemförändrare och systembevarare.

Utöver ovannämnda föreslår vi en ytterligar funktion nämligen att ge konkurrensfördelar på faktor- och produktmarknader. Genom symboler strävar organisationen mot att skapa en unik eller särskiljande identitet dels för dess medlemmar gentemot omvärlden och dels i utbytesrelationerna med marknaden.

Tabell: Organisationsformer och deras karaktäristika. Källa Horvath (1976, s. 82)

Organisationsformer	Varianter av organisationsformerna	Karaktäristika		
		Gruppering av aktiviteter	Ansvar och befogenheter	Roller eller relationer
Linje-organisation	Ren linje-organisation; Avdelnings-linje-organisation eller funktionsorganisation; Produktcentrerad linje-organisation; Funktionsorganisation med central planeringsenhet;	Uppdelning i uppgiftsfunktioner;	Funktionsansvar – ansvar för specifika slutresultat i respektive funktioner;	Linjerelationer; Enhetsbefäl – uniauktoritär;
Funktionell organisation	Den »Taylorska» funktionella organisationen, Funktionell organisation i en vidare bemärkelse (enligt Haynes & Massie);	Uppdelning i avsnittsfunktioner;	Funktionsansvar – ansvar för en viss specialisering; Gemensamt ansvar för slutresultaten;	Linjerelationer; Multiauktoritär;
Linje-stab-organisation	En i avdelningar uppdelad linje-stab-organisation; Linje-stab-organisation inom produktionen; Finuppdelad organisation;	Uppdelning både i uppgifts- och avsnittsfunktioner;	Funktionsansvar – linjeenheterna ansvarar för specifika slutresultat, staben har rådgivande funktion;	Stabs- och linjerelationer; Enhetsbefäl – uniauktoritär;
Divisionaliserad organisation	Den »normala» divisionaliserade organisationen med produkt- eller geografiska divisioner; Horisontell organisation; (Finuppdelad organisation);	Uppdelning av verksamheten enligt produkt- eller geografiprincipen;	Resultatansvar – divisionerna ansvarar för både intäkts- och kostnadssidan av verksamheten;	Stabs- och linjerelationer; Enhetsbefäl – uniauktoritär;
Projektorganisation	»Individual», »staff», »intermix» och »aggregate» projektorganisation; (Matrisorganisation);	Uppdelning av verksamheten kring i tid och rum avgränsade projekt;	Ansvar för projektets genomförande inom givna tidsramar, kostnads- och vinstmål;	Linjerelationer och/eller laterala relationer; Uni- eller biauktoritär;
Matrisorganisation	Projekt-funktion matris; Region-produkt matris; Region-funktion matris; Produkt-funktion matris;	Uppdelning av verksamheten i två varandra kompletterande och övertäckande strukturer;	Resultatansvar – ansvar för både kostnader och intäkter – i minst en indelningsdimension och ev. funktionsansvar – ansvar för en viss specialisering – i den andra dimensionen;	Linjerelationer och laterala relationer; Biauktoritär;

INTERVJUGUIDE DATASAAB OCH LME

UTBILDNINGS- OCH ARBETSLIVSERFARENHET

1 Vilken funktionell bagrund har du? Vilka arbetsgivare, vilka befattningar och under vilka perioder?

2 Vilken utbildning har du? Vilken skola, linje och examensår? (Enbart högsta utbildning)

3 Ett sätt att betrakta företag är att se dem som "kulturer" med speciella värderingar, traditioner och sätt att göra saker och ting. Vad tycker du var dominerande för ..... (dvs respektive arbetsgivare)?

4 Hur kom kulturen till uttryck med avseende på affärsidéer och ledningsformer?

5 Hur skulle en god ..... (anställd på respektive bolag) vara enligt en gängse uppfattning?

ENHETENS HISTORIA

1 Vi är intresserade av bolagets historia och därför ber jag dig berätta om bolagets ursprung och om milstolpar i bolagets utveckling?

2 Med kritisk händelse avser vi händelser som varit avgörande för företagets fortbestånd. Vilka händelser bedömer du som kritiska i bolaget?

3 Ett bolag inrymmer olika kompetenser exempelvis marknadsförings-kompetens, ledningskompetens och teknologisk kompetens. Vilken kompetens anser du har varit och kanske fortfarande är kritisk för bolagets överlevnad och framgång?

4 Bolag kan vara mer eller mindre marknads - respektive teknikorienterade. Hur skulle du vilja beskriva bolaget i detta avseende? Har det förändrats över tiden?

ÄGARNAS VILLKOR

1 Vilka restriktioner ställde ägarna på affärsidé och på strategi, organisation och normering?

2 Deltog någon representant för ägarna aktivt i bolagets ledning? (dvs person med direkt ägaransvar och därmed agerande i ägarrollen).

OMVÄRLDSBEROENDE

1 Hur vill du beskriva den marknadssituation som bolaget levde under? (Turbulens, konkurrens, produktutvecklingshastighet etc).

2 Förändras den över tiden?

3 Hade bolaget få eller många kunder i respektive produkt - marknadsrelation?

4 Hade bolaget få eller många konkurrenter i varje produkt - marknadsrelation?

5 Var bolagets beroendeförhållanden till kunder och konkurrenter till för- eller nackdelar för bolaget?

6 Var bolaget beroende av leverantörer till följd av tillgänglighet på vissa kritiska resursinsatser?

AFFÄRSIDÉ

1 Hur skulle de divergerande krav som ställdes respektive förutsättningar som gavs bolaget från omvärlden och av ägarnas förverkligas?

2 Vilka marknader opererade bolaget på och med vilka produkter?

3 Vilka är idéerna som ligger till grund för dessa produkt - marknadsrelationer?

STRATEGI

1 Vilka delar av marknaden strävade bolaget mot att skapa och underhålla relationer med?

2 Vilka var målsättningarna i dessa relationer?

3 Vilken marknadsprofil ville bolaget skapa? Hur ville bolaget bli uppfattat på marknaden?

4 Vilken marknadsposition strävade bolaget mot att uppnå på respektive produkt - marknadsområde?

5 Vad anser du allmänt vara utmärkande för bolagets marknadsföring?

6 Hur etablerades och underhölls relationerna med marknaden?

ORGANISATIONSPLAN

1 Hur var bolaget organiserat?

2 Efter vilken grund indelades bolaget?

3 Uppdelning och samordning

a Horisontell dvs funktionell specialisering. Förekomst av organisatoriskt urskiljbara avdelningar, funktioner och staber.

b Vertikal dvs antal hierarkiska nivåer.

c Princip för samordning

NORMERING

1 Kan du beskriva typiska drag i bolagets företagspolitik?

2 Hur kom företagspolitiken till uttryck i affärsidé och ledningsformer?

3 Hur var företagspolitiken dokumenterad?

4 Fanns det utifrån företagspolitiken någon dokumentation som hade karaktären av regler? (Ex attestinstruktioner)

5 Kan du beskriva typiska drag i bolagets personalpolitik?

6 Hur hanterades rekryteringen av nyanställd personal?

7 Hur introducerades och införlivades nyanställd personal i bolaget?

8 Hur belönades respektive sanktionerades personalen? (Lönestruktur, fringe benefits, motivation, uppmuntran)

9 Vilka aktiviteter använde bolaget för att skapa och underhålla värdegemenskap mellan bolaget och de anställda?

10 Kan du beskriva karriärplaneringen inom bolaget?

11 Vilka typer av administrativa styrsystem användes inom bolaget?

12 Typiska drag i styrsystemen? (Ex periodicitet, planeringshorisont)

13 Fanns det utöver de administrativa systemen andra kontrollerande åtgärder (system) av de anställdas agerande?

INTERVJUGUIDE EIS - STUDIEN

UTBILDNINGS- OCH ARBETSLIVSERFARENHET

1 Vilken funktionell bagrund har du? Vilka arbetsgivare, vilka befattningar och under vilka perioder?

2 Vilken utbildning har du? Vilken skola, linje och examensår? (Enbart högsta utbildning)

FUSIONEN

1 Vilka var de ledande aktörerna avseende strategiformuleringen att LME skulle gå mot informationssystem?

2 Vilka var de ledande aktörerna som implementerade strategin genom att bilda S-divisionen samt att förvärvar Datasaab AB?

3 Vilka var de ledande aktörernas förväntade effekter av fusionen mellan G- och S-divisionerna och Datasaab AB?

4 Hur mottogs beskedet bland personalen inom respektive G- och S-divisionerna och Datasaab AB att de skulle fusioneras till EIS?

5 På vilka utgångspunkter (antaganden) grundades sättet att fusionera enheterna till EIS? Vilken kunskap om respektive enhet låg till grund?

6 På vilken nivå låg integrationsambitionerna? (Mål)

7 Med vilka planerade medel skulle dessa ambitioner förverkligas? Hur organiserades aktiviteterna? Vilka var de ledande aktörerna?

8 Vilka fusionsaktiviteter genomfördes?

9 Hur blev relationen mellan plan och utfall?

10 Blev det några väsentliga avvikelser? Hur kan dessa förklaras? Vilka åtgärder vidtogs? Hur blev reaktionen inom respektive affärsidé?

AFFÄRSIDÉ

1 Hur skulle de divergerande krav som ställdes respektive förutsättningar som gavs bolaget från omvärlden och av ägarna förverkligas?

2 Vilka marknader opererade bolaget på och med vilka produkter?

3 Vilka är idéerna som ligger till grund för dessa produkt - marknadsrelationer?

4 Vilken kombination av marknad och produkt krävde en egen strategi, organisation och normering eller med andra krävde egna ledningsformer?

5 Hur relateras affärsidéerna inom EIS till G- och S-divisionerna respektive till Datasaab AB?

ÄGARNAS VILLKOR

1 Vilka restriktioner ställde ägarna på affärsidé och på strategi, organisationsplan och normering?

2 Deltog någon representant för ägarna aktivt i bolagets ledning? (dvs person agerande i ägarrollen).

3 Efter vilka grundläggande principer uppfattar du att Ericsson-koncernen styrde EIS?

3b. Vilka områden/frågor visade Ericsson-koncernen störst intresse för?

3c. Vilka medel användes för styrning av olika områden?

4 Om du jämför med den ägarstyrning som alternativt G- eller S-divisionen, Datasaab AB utsattes för; hur var den för EIS relaterad till hur den hade utövats tidigare?

OMVÄRLDSBEROENDE

1 Hur vill du beskriva den marknadssituation som respektive affärsidé levde under? (Turbulens, konkurrens, produktutvecklingshastighet etc).

2 Var "affärsidéns" beroendeförhållande till kunder och konkurrenter till för- eller nackdelar för EIS?

3 Var "affärsidéns" beroende av leverantörer till följd av tillgänglighet på vissa kritiska resursinsatser?

4 Hur förändras omvärldsberoendet för respektive affärsidé jämfört med tiden före bildandet av EIS?

STRATEGI

1 Vilken var målsättningen för respektive affärsidé?

2 Vilken marknadsprofil ville man skapa dvs hur ville man bli uppfattade på marknaden för respektive affärsidé?

3 Vilken marknadsposition strävade man att uppnå inom respektive affärsidé?

4 Vad anser du allmänt var utmärkande för sättet att marknadsföra respektive affärsidé?

5 Hur etablerades och underhölls relationerna med marknaden för respektive affärsidé?

6 Hur var strategin för respektive affärsidé relaterad till G- och S-divisionerna respektive Datasaab AB?

ORGANISATIONSPLAN

1 Hur organiserades EIS 1 januari 1982?

2 Efter vilken grund indelades bolaget?

3 Grad av differentiering:

a Horisontell dvs funktionell specialisering. Förekomst av organisatoriskt urskiljbara avdelningar, funktioner och staber?

b Vertikala dvs antal hierarkiska nivåer?

4 Hur var organisationsplanen relaterad till G- och S-divisionerna respektive till Datasaab AB?

NORMERING

1 Kan du beskriva typiska drag i bolagets företagspolitik?

2 Hur kom företagspolitiken till uttryck i ledningsinstrumenten?

3 Hur dokumenterades företagspolitiken?

4 Fanns det utifrån företagspolitiken någon dokumentation som hade karaktären av regler? (Ex attestinstruktion).

5 Hur var företagspolitiken relaterad till G- och S-divisionerna respektive till Datasaab AB?

6 Kan du beskriva typiska drag i bolagets personalpolitik?

7 Hur hanterades rekrytering av nyanställd personal?

8 Hur belönades respektive sanktionerades personalen? (Lönestruktur, fringe benefits, motivation, uppmuntran)

9 Vilka aktiviteter användes för att skapa värdegemenskap i bolaget?

10 Hur var personalpolitiken relaterad till G- och S-divisionerna respektive till Datasaab AB?

11 Vilka typer av administrativa styrsystem användes inom bolaget?

12 Typiska drag i styrsystemen? (Ex periodicitet, planeringshorisont)

13 Hur var de administrativa systemen relaterade till G- och S-divisionerna respektive till Datasaab AB?

14 Fanns det utöver de administrativa systemen andra kontrollerande åtgärder (system) av de anställdas agerande?

15 Hur var detta (fr 14) relaterat till G- och S-divisionerna respektive till Datasaab AB?

KOMPETENS

1 Vilket behov fanns det av kompetensöverföring mellan enheterna inklusive mellan LME och EIS?

2 Hur organiserades och genomfördes denna kompetensöverföring?

3 Vad blev utfallet? Uppnåddes konkurrensfördelar?

4 Blev det några väsentliga avvikelser? Hur kan dessa förklaras?

5 Vilka var kompetensbärare för respektive affärsidé?

6 Vilken kompetens i affärdidéernas kompetenskärnor ansåg ägarna sig besitta respektive uppfattades av ledande aktörerna för respektive affärsidé?

7 Vilken kompetens i att leda fusionsförlopp ansåg ägaren sig besitta repektive uppfattades av ledande aktörerna för respektive affärsidé?

FÖRTECKNING ÖVER SEKUNDÄRDATA

AVTAL OM FÖRVÄRV:

Huvudavtal mellan Svenska Staten och Saab-Scania AB om samarbete på dataområdet. Kopia september 1977. 33 sid.

Konsortialavtal mellan Staten och Saab-Scania AB innehållande bl a fördelning av aktier, bolagsordning och sammansättning av styrelsen. Kopia september 1977. 35 sid.

Avtal mellan Staten och Telefonaktiebolaget (LME) och överlåtelse av statens aktier i Datasaab AB. Kopia mars 1981.

BOLAGSORDNINGAR:

Bolagsordning för Datasaab Aktiebolag. Kopia oktober 1981. 2 sid.

Bolagsordning för Ericsson Information Systems Aktiebolag. Kopia oktober 1981. 4 sid.

BROSCHYRMATERIAL:

Datasaab The Swedish computer company. 1979, 14 sid.

Ergonomics and the work environment in the office. Tryckår okänt. 16 sid.

Ericsson and Datasaab looks to the future. Ericsson Informations Systems. 1981. 20 sid.

BROSCHYRMATERIAL: (forts.)

Ericsson Dialog med Europa. Redovisning av en internationell dagspresskampanj. Cicero. 16 sid. 1982.

The Ericsson Group- The new profile. Sept 1983, 19 sid.

The Ericsson Group- Products and systems. Tryckår okänt. 39 sid.

The Ericsson PC. Ericsson Information Systems, 1984.

Facts & Figures. The Ericsson Groups. 8 sid., 1983.

Stansaab ett Dataföretag. 1971 eller 1972, 9 sid.

Stansaab. Med inriktning på Människa/Maskin System. Tryckår okänt. 12 sid.

Vi kan börja när det passar Dig. Ericsson Information Systems, 1982, 16 sid.

FÖRETAGSHISTORIK:

Attman, A
Kuuse, J och
Olsson, U

Pionjärtid. Kamp om koncessioner. Kris 1876- 1932. LM Ericsson 100 år. Band 1, 386 sid., 1976

Attman, A och
Olsson, U

Räddning. Återuppbyggnad. Världsföretag 1932 - 1976. LM Ericsson 100 år. Band 2, 405 sid., 1976

Datasaab AB

Datasaab AB i Linköping, 16 sid.

Holmström, M

Ericsson koncernen i Östergötland. Universitetet i Linköping Ekonomiska Institutionen, forskningsrapport nr 142, 126 sid., 1984.

Jacobaeus, C m fl

Teletekniskt skapande 1876- 1976. LM Ericsson 100 år. Band 3, 424 sid., 1976.

LM Ericsson

LM Ericsson 1876- 1976. De första 100 åren, 8 sid., 1976.

Meurling, J och Jeans, R — A switch in time. An engineer's tale., 181 sid., 1985.

Siewert, O — Automatiska abonnent- och privatväxlar. Historisk och teknisk utveckling. 1920- 1950, 111 sid.,1975.

Siewert, O — Abonnent- och privatväxlar med koordinatväljare. Historisk och teknisk utveckling. 1948- 1973, 135 sid., 1976.

Stansaab — Artiklar ur skriften "System och produkter". 1974, 22 sid.

Stansaab — Historia. Nuläge och framtid. 1977-07-01, 246 sid.

HANDBÖCKER:

Administrativa instruktioner. Råd och regler. Personalfrågor. 1970-1980, ca 300 sid.

Projekthandbok Datasaab IDS. 1980, 273 sid.

INTERNA PUBLIKATIONER:

Gummesson, E — Marknadsföring av Publik Telekommunikation. Telefonaktiebolaget LM Ericsson. 188 sid., 1983.

INTERNA TELEFONKATALOGER:

Telefonkatalog. Datasaab AB. Uppgiftsdatum: november 1979, 114 sid.

Telefonkatalog. Telefonaktiebolaget LM Ericsson. Uppgiftsdatum: oktober 1980, ca 130 sidor.

Telefonkatalog. Telefonaktiebolaget LM Ericsson. Uppgiftsdatum: oktober 1983, 132 sid.

KONSULTRAPPORTER:

Relationskonsult: Vad skall den nya datakoncernen heta? 1977-11-17, 23 sid.

Stanford Reasearch Institute: Stansaab AB, 1976, 210 sid.

Stanford Reasearch Institute: Datasaab AB, 1978, 78 sid.

PERIODISKA TIDSKRIFTER

Affärsekonomi Management. Nr 2, 1982, 4 sid.

Affärsvärlden. Nr 4, 1982, 5 sid.

Dagens Nyheter. 24 februari, 25 februari och 3 mars 1983, 3 sid.

Ledarskap Ekonomen. Nr 3, mars 1985, 8 sid.

PERSONALINFORMATION

Ericsson News & Notes, Nr. 1- 3, 1980, 24 sid.

ERICSSON REVIEW nr 1, 1983, 5 sid.

ERICSSON REVIEW nr 4, 1981, 7 sid.

ERINFO. Information om sådant som gäller oss alla på Ericsson Information Systems, årgång 1980.

KONTAKT. Information om sådant som gäller oss alla på Datasaab AB. Årgång 1979- 1981.

KONTAKTEN. Information för anställda inom Ericssonkoncernen. Årgång 46, Nr 5, 1985, 2 sid.

LMS-BLADET. Information för personal vid LM Ericsson Telemateriel AB. Nr 14- 16, 1967, 6 sid.

LMS-BLADET. Bilaga till LMS-BLADET den 31-1-1967, 1 sid.

Svenska Industritjänstemannaförbundet. Tjänstemannaklubben vid LM Ericsson. Divisionen för abonnentutrustningar. Information 1981-06-25, 1 sid.

1977 års bolagsstämma: En milstolpe i LM Ericssons historia, 6 sid. 1978.

PLANER

Att bli ett lönsamt och oberoende företag. VD's föredragning för Datasaab's styrelse. 1979-09-03, 30 sid.

Datasaabs målsättningar. 1979-09-17, 15 sid.

The Ericsson Group. Organization Charts. March 1984, 16 sid.

Marketing Reporting Instructions. Central Marketing System (CEMAR). LM Ericsson, 1980-11-28, 27 sid.

Plan över organisation, procedur och ansvarsområden. Stansaab Elektronik AB, 1971, 122 sid.

Samordning av Datasaabdivisionen och Stansaab. Hösten 1977, 36 sid.

Skapa en livskraftig svensk data-industri, 1977-11-15, 6 sid.

PRESSINFORMATION

Pressmeddelande om bildandet av Datasaab, 1977-05-31, 5 sidor.

Saxat. Information om Datasaab AB i press, radio och TV, 1979-1980, ca 500 sid.

PROTOKOLL

Minnesanteckningar från möte med Stansaab, 1977-11-18, 2 sid.

Protokoll, brev m m i samband med överlåtandet av SRT's Data Systems Division till Stansaab, 1971-1973, 49 sid.

Protokoll fört vid sammanträde med projektgrupp för genomförande av huvud- och konsortialavtal mellan staten och Saab-Scania AB, 1977-27-10 resp 1978-21-2, 7 resp 4 sid.

Protokoll fört vid extra bolagsstämma med aktieägarna i Datasaab 1981-10-27, 1 sid.

PROTOKOLL: forts.

Protokoll fört vid extra bolagsstämma med aktieägarna i Ericsson Information Systems Aktiebolag 1981-10-27. Kopia, 1 sid.

Reserapport från besök på Datasaab i Linköping av representanter från Järfälla. 1977-11-08 resp 1977-11-22, 2 resp 2 sid.

Sammanträde mellan företrädare för Staten och SaabScania AB i samband med parafiering av vissa ändringar i huvudavtalet, 1977-10-17, 3 sid.

Sammanträde i MBL-rådet om MBL-förhandling angående Stansaab-Datasaab, 1977-10-14 resp 1977-11-10, 10 resp 5 sid.

VISUELLA INFORMATIONSPROGRAM:

PRIM-INFO OVERHEADPAKET. 1981, 192 sid.

PRIM-INFO VIDEOPROGRAM 1981, 2 tim.

THE BIS-INFO OVERHEADPAKET, 1983, 79 sid.

ÅRSREDOVISNINGAR, DELÅRSRAPPORTER:

Aktiebolaget LM Ericsson & Co styrelseberättelse, 1901, 1902, 1904.

Aktiebolaget LM Ericsson & Co. Styrelse- och revisionsberättelser, 1905-1917.

Allmänna Telefonaktiebolaget LM Ericsson. Styrelse- och revisionsberättelser, 1918-1925.

Datasaab AB. Verksamheten 1977-1981.

Ericsson Information Systems AB, årsredovisning och revisionsberättelse för 1982.

Saab-Scania. Verksamheten 1974-1982.

Stansaab AB. Verksamheten 1973-1976.

ÅRSREDOVISNINGAR: forts.

Telefonaktiebolaget LM Ericsson. Styrelse- och revisionsberättelser, 1926-1945.

Telefonaktiebolaget LM Ericsson. En återblick på verksamheten, 1946.

Telefonaktiebolaget LM Ericsson. Förvaltnings- och revisionsberättelser, 1947-1948.

Telefonaktiebolaget LM Ericsson. Årsredovisning och revisionsberättelse, 1948-1955.

Telefonaktiebolaget LM Ericsson. Årsöversikt och verksamhetsberättelse, 1956- 1984.

Telefonaktiebolaget LM Ericsson, delårsrapporter:
1 januari - 30 september 1981,
1 januari - 30 juni 1982,
1 januari - 30 september 1982
och 1 januari - 30 juni 1983.

ÄNDRINGSBEVIS:

Ändringsbevis angående Datasaab Aktiebolag. Patent- och Registrerings- verket. Kopia 1982-01-12, 1 sid.

Ändringsbevis angående Ericsson Information Systems Aktiebolag. Patent- och Registreringsverket. Kopia 1982-01-12, 1 sid.

Ändringsbevis angående namnbyte av Datasaab Aktiebolag. Patent- och Registreringsverket. Kopia 1982-11-15, 3 sid.

ÖVRIGT:

Wallander, J.

Om prognoser budgetar och långtidsplaner. Handelsbankens småskriftserie. Nr 15.

ERICSSON

Vår handläggare	Telefon direktval	Datum	Beteckning
HF/YD B Landin	08/719 4193	1985-10-21	LME/DYPS 5515
		Ert datum	Er beteckning

INTRODUKTIONSBREV

För knappt ett år sedan startades i samråd med Ericssonkoncernen ett forskningsprojekt inom Handelshögskolan/EFI i Stockholm. Projektet bär rubriken "Ledningskulturers betydelse vid företagsfusioner". Ansvarig för projektet är professor Sven-Erik Sjöstrand, Handelshögskolan/EFI. Projektledare är civilekonomerna Göran Dahlgren och Per Witt, Handelshögskolan/EFI.

En kort beskrivning av projektet:

Huvudproblemet vid företagsfusioner är att utfallet ofta inte överensstämmer med det förväntade. En omfattande europeisk studie visar att hela 50% av förvärven var misslyckade eller ej meningsfulla. Det motsvarar årligen 300 misslyckande eller ej meningsfulla förvärv i Sverige.

I projektet intresserar sig forskarna för storföretagens förvärv. Dessa förvärv berör årligen cirka 50 000 anställda i uppköpta företag eller cirka 85% av totala antalet anställda i förvärvade företag sammanlagt i Sverige. Det visar att denna fråga är viktig och intressant. Trots detta har relativt få vetenskapliga studier rapporterats om fusionsförlopp.

Forskarna angriper problemet med begreppet "ledningskultur", med vilket de avser gemensamma värderingar om affärsidéer och ledningsformer. I fusionsförloppet kommer de ingående företagens ledningskulturer att mötas. Kärnan i forskningsfrågan är därför:
"Vilken betydelse har ledningskulturen för framgången i fusionsförlopp?".

Datum - *Date*	TRev	Dokumentnr - *Document no.*
1985-10-21		LME/DYPS 5515

Empirin är en fallstudie av bildandet av Ericsson Information Systems. En för svensk dataindustri ytterst strategisk fusion.

Ericssonkoncernen har beslutat stödja denna forskningsfråga. EIS:s bildande kommer att användas som fallstudie varför det är nödvändigt för forskarna att få fram relevant information genom intervjuer med personer i organisationen. Intervjuade personers namn kommer ej att publiceras. De personer inom EIS som blir tillfrågade att ställa upp för intervju skall själva avgöra om tid kan avsättas för detta. Tidsåtgången skall vara av rimlig omfattning.

Med vänlig hälsning

Bo Landin
Koncernstab Strategisk Planering

Exempel på triangulering

Följande text är hämtad från fallbeskrivningen under punkt 9.3.2 "Fusionsförväntningar":

> "LME uppfattades 1980 bland annat efter Saudi-affären som ett oerhört starkt bolag både finansiellt och tekniskt."

Texten är skriven som ett generellt påstående, vilket vi har gjort efter att ha genomfört en form av triangulering. I trianguleringen jämfördes intervjudata med innehållsanalys av dokument. Nedan redogör vi för de intervju- och dokumenttexter, vilka legat till grund för vår beskrivning. Fallbeskrivningen är dessutom återförd till de intervjuade för kontroll.

Intervjutexter:

> "Saudiprojektet ... och dessutom var det då en start på en 'cash-flow' som har haft och som hade en mycket stor betydelse för oss under slutet av 70-talet och början på 80-talet. Det hade den mycket betydelsefulla 'impacten' på verksamheten" ... (9)

> "Saudiaffären .. Det gick över förväntan, detta var inte kritiskt utan gav oss en 'kick'." (3)

> "Saudiprojektet det var för koncernen helt avgörande. Det var det faktiskt, utan det så skulle vi inte nått dit vi har gjort med AXE idag och vi hade heller aldrig haft råd att stått ut så här länge med informationssidan om vi inte hade haft Saudiprojektet rent penningmässigt"... (8)

> "så hade man vissa likviditetsproblem 1977 i början av året som sedan lättade väsentligt genom förskotten i Saudiaffären. Hela stämningen vände "... (4)

Dokumenttexter

Ur Telefonaktiebolaget LM Ericssons verksamhetsberättelser:

"Det kontrakt som i januari 1978 tecknades med kommunikationsministeriet i Saudiarabien fick en betydande inverkan på koncernens beställningsingång. Närmare 20 % avsåg detta kontrakt".. (1978 s 7)

"Rörelsekapitalet ökade med 375 (334) Mkr. Den kraftiga ökningen av likvida medel sammanhänger med förskottsbetalningen från kunder" (1978 s 12)

"Av finansieringsanalysen för koncernen på sid 16 framgår att koncernen praktiskt taget täckte finansieringsbehovet med egna genererade medel. Rörelsekapitalet ökade med 1 048 (375) Mkr. Av ökningen avsåg 605 Mkr kundfordringar och berodde på en kraftig koncentration av faktureringen till årets slut".. (1979 s 10)

Övrigt:

..."Saudiprojektet blev en utmaning som tände hela LM"..
(Källa: Affärsekonomi Management nr 2, 1982)

Exempel på avvägning av konsistens och relevans

För att illustrera hur vi har praktiskt gått tillväga när vi har extraherat typiska värderingar ur våra intervjuer, ger vi här nedan ett exempel vilket avser att få fram kriterier som utmärker en typisk LME-medarbetare och hans organisationsroll. Nedanstående texter är ordagranna citat som legat till grund för att fånga mönster och tema vilka vi beskriver i en kortfattad form. För att säkerställa våra beskrivningar och göra våra tolkningar trovärdiga har vi återfört dessa för avstämning med de intervjuade från respektive bolags kärngrupp:

> "Trägen och lojal person som gnor på sitt gebit och inte stojar för mycket. Jobbar på sitt eget spår. Inte alltför vidlyftig. Det är möjligt att dom som inte trivs med det att jobba försvinner ut ganska kvickt".. (16)
>
> "LM-are är en som varit här länge och gjort en viss karriär, det är en person som är tekniskt kompetent som ofta är lite 'grå', lite färglösa om man vill vara elak. Dom är oerhört lojala vid det här bolaget, dom är uppfyllda av Ericsson på ett sätt, på det viset att dom jobbar långa tider. Detta reagerade den nye personaldirektören för. Han sa det är väldigt vad folk jobbar länge i det här bolaget, inte bara att dom har långa anställningstider utan dom har långa arbetsdagar. Dom umgås med Ericsson-människor på sin fritid. Dom har ingen speciellt galant fritid. Dom är inte intresserade av konst, litteratur eller teater, dom är lite för ingenjörspräglade. Dom umgås med likasinnade .....Man rekryterar inte medvetet dessa utan det är kanske en viss typ av människor som söker sig hit. Vad som också utmärker dom är hyggligheten, dom är hyggliga mot varandra - hjälper varandra" ... (14)

"Det som har präglat den typiske LM-aren är tekniken med teleförvaltningar som kunder. Det är inte frågan om 'snabba ryck' då, utan att tillfredsställa några få kunder på lång sikt som jobbar väldigt traditionsenligt. Det präglar ju hela företaget på gott och ont"...(18)

"För det första är det en nästan hänsynslös tillgivenhet till bolaget, nästan alla jag känner jobbar fantastiskt för bolaget ... det har inte varit personliga ambitioner utan det har varit ett rent intresse för ett jobb som man höll på med. Det har varit huvuddraget hos dom flesta. Det andra som jag tycker har varit en typisk LM-are, det är att vi lärt oss språk i dom här länderna som vi arbetar i, vi har aldrig kommit uppifrån och gått ner i ett land, utan försökt att komma in i landet med deras eget språk. Därför finner man en förbryllande hög procent språkkunniga. Framförallt talar var och varannan spanska för sydamerika var en stor marknad. Det är väl de två egenskaper som jag tycker är de främsta, nämligen dedikation och en viss 'commonsense'-inställning till det man skall jobba med" ... (11)

"Är en mycket lojal medarbetare som varit med här länge och som är 'djävligt' engagerad i, inom hans område, att det går bra, man sätter axeln till för att det här bolaget skall gå fint ... Jag har den uppfattningen att det var en styrkefaktor att med människor som hade en god teknisk utbildning, ofta på gymnasienivå, hade varit här länge, kunde grejorna och såg till att grejorna kom fram och att bolaget gick i rätt riktning ... Att man en massa år senare med hänsyn till omvärlden attraherade in här en väldig massa civilingenjörer som efter en viss tid tog en mängd av bra positioner i kraft av sin kunskap har varit en styrka i det här bolaget"... (10)

"En typisk LM-are vid den tiden, på den del av LM som jag jobbade, han var förmodligen i regel tekniker eller gymnasieingenjör. Han hade förmodligen kommit direkt till LME från skolan. Han hade varit ute på installationsarbete som jag sa tidigare. Han hade varit i många fall chef för något litet bolag ute i världen och hade inte vant sig vid särskilt mycket formell information om vad verksamheten innebar och omfattade, utan han fick den informationen på informella vägar" ... (9)

"Man var stolt över att vara LM-are, att jobba på LM det var fint, det var status i det, att gå ut och säga det. Även på verkstadsgolvet så märkte man det, folk var stolta att arbeta på LM"...

"En LM-person som är lite kommen i organisationen, han är internationellt inriktad, han har ofta erfarenhet utav ett antal länder som han har rest i eller han har bott utomlands i 3-5 år. Han är specialist på något eller några länder öster- eller väster- eller söderut. Han är i allmänhet förvaltnings- och försäljningsinriktad vilket betyder att han är utrustad med ett stort tålamod där. Man kan ligga 2-3 månader på samma ställe och vänta på ett svar på en jättestor offert och på ett trevligt och fint sätt gå och peta på det här och höra hur det ligger till, lyssna var han har sina konkurrenter och vara mycket lyhörd - det är affärsfolket".

"Sedan när det gäller tekniker så är det ungefär lika dant, där måste man vara väldigt uthållig då man arbetar med system för att de är så omfångsrika så man måste ha tålamod att succsesivt driva projekt på det här viset i harmoni. Slarvar man så kommer man aldrig tillrätta".. (3)

"våra största affärer, nämligen förvaltningssidan, det har byggt på uthållighet. -Ja en envishet att jobba på och inte ge upp även om det ser väldigt besvärligt ut. Det är en egenskap som är typisk och har åtminstone varit så just därför att våra affärer karaktäriseras av det. Det tar väldigt lång tid att mogna och det är en lång bearbetningstid. Och därmed måste man lära känna personen och det tar lång tid och när man har jobbat länge på en sak så ger man inte upp och då blir det uthålligheten som blir helt avgörande. Ofta måste jag säga att vi har haft många personer som även när det ser ut som en affär har gått till en konkurrent så har man inte gett upp, utan man har fortsatt och kunnat vända på saker som sett helt omöjliga ut och det är ju ett bevis. Jag tycker att det finns ett par egenskaper till eftersom du frågar och det är en stor grad av flexibilitet när det gäller sättet att tackla vårt beslutsfattande i vilket vi har varit ganska informella. Vi är inte tyngda av väldiga förordningar och organisation ...En typisk LM-are har vuxit väldigt lång tid inom LM, det är verkligt typiskt ... (8)

Ur ovanstående mynnar beskrivningen - förutom i fallbeskrivningen under 7.8. "Normering" - ut i:

- Tekniker dvs teknisk utbildning, numera civingenjör
- Börjar direkt efter sin utbildning på LME.
- Tänker sig att arbeta på LME fram till sin pension.
- Har ingen hög profil utåt, litet modest.
- Arbetar oerhört mycket.
- Är ytterst lojal mot LME.
- Sätter alltid företaget framför sitt eget bästa.
- Har ett stort mått av tålamod.
- Har ett stort mått av diplomati och seriositet.
- Hög specialistkompetens.
- Hjälpsam.
- Stolt att arbeta på LME.

Bilaga 10

Styrelseordförande och verkställande direktör i Telefonaktiebolaget LM Ericsson

År	Styrelseordförande	År		Verkställande Direktör
1901	Lars Magnus Ericsson	-1901		Lars Magnus Ericsson
1901-1916	Wilhelm Montelius	1901-1909		Axel Boström
1916-1918[1)]	Arvid Lindman	1909-1918	(1)	Hemming Johansson
1918-1925[2)]	"-	1918-1925	(2)	"-
1925-1930[3)]	Carl Ramström	1918-1922	(2)	Gottlieb Piltz
1930-1933	Walter Ahlström	1922-1925	(2)	Karl Fredrik Wincrantz
		1925-1930	(3)	"-
1933-1953	Waldemar Borgqvist	1930-1932		Johan Grönberg
1953	Helge Ericsson			
1953-1977	Marcus Wallenberg	1932-1942		Hans Theobald Holm
1977-1980	Björn Lundvall	1942-1953		Helge Ericsson
1980-	Hans Werthén	1953-1964		Sven Ture Åberg
		1964-1977		Björn Lundvall
		1977-		Björn Svedberg

Noter: (1) Aktiebolaget LM Ericsson & Co varade som firmanamn fram till 1918, då det byttes ut till Allmänna Telefon AB LM Ericsson. Detta på grund av sammanslagningen vid samma år av Aktiebolaget LM Ericsson & Co och Stockholms Allmänna Telefonaktiebolag (SAT).

(2) Allmänna Telefon AB LM Ericsson. Ordet "Allmänna" visade sig vara förväxlingsbart främst i spanskspråkiga länder med "Alemania", vilket står för tysk på spanska. Förväxlingarna gav upphov till att vissa trodde att företaget hade ett tyskt ursprung. Detta ledde till att man den 7/6 1926 ändrade firmanamnet till Telefon AB LM Ericsson.

(3) Telefon AB LM Ericsson

Källor: Ericsson Band I och II, 1976, samt "De första 100 åren".

Bilaga 11

Styrelseordförande i Datasaab och Ericsson Information System AB

Erik Malmberg	1980-1981-01-09
Håkan Ledin	1981-01-09-1981-06-30
Björn Svedberg	1981-07-01-1983-10-01
Håkan Ledin	1983-10-01-1984-08-31
Björn Svedberg	1984-08-31 tillsvidare.

Verkställande direktör i Datasaab och Ericsson Information System AB

Gunnar Wedell	till 1981-07-01
Håkan Ledin	1981-07-01 till Oktober 1983
Rolf Eriksson	1 Oktober 1983
Stig Larsson	1 Oktober 1984 tillsvidare.

Bolaget bytte namn till Ericsson Information Systems AB och detta registrerades hos Patent- och registreringsverket 1982-11-15.

Bilaga 12

Annons om namnbytet Datasaab - Ericsson Informations Systems AB

FARVÄL DATASAAB

– Vad har hänt?
– Datasaab har försvunnit.
– Företaget?
– Nä, bara namnet.
– Har Ni inget namn nu då?
– Jo, vi fick ett nytt i nyårspresent.

VÄLKOMMEN, ERICSSON INFORMATION SYSTEMS

– Datasaab? Ericsson Information Systems???

– Ja, det låter lite avant. Och det är ganska nytt får ass också. Varför inte ta det tillsammans? Du först.

– Datasaab. Hmm...då tänker jag på Alfaskop och bankterminaler. Sedan på kontorsdatam Serie 16. Och, förresten, var det inte Ni som köptes av LM Ericsson?

– Ericsson, just det. Men det är riktigare att beskriva Ericsson-koncernen, med sina 70.000 anställda i 100 länder, som ett världsföretag i kommunikation. Inom det området är deras kompetens och resurser unika.

– Information anspelar förstås på informationssamhället och allt jag läst om kontorsautomatisering. Alla dataföretag skriver ju om datasystem som kan kommunicera med varandra, oavsett var de befinner sig. Och telefoner, teletex och distribuerad databehandling och...

– Du är på rätt spår. Det är många som känner sig kallade, men få som har systemresursema som krävs inom alla nyckelområdena. Dessutam bör man ha en klar uppfattning om marknadens behov, idag och imorgon, för att kunna bedriva utveckling i rätt riktning.

Redan nu kräver våra kunder att vi ska erbjuda kompletta lösningar som sträcker sig över flera systemfält. Eller enklare uttryckt; vi måste tänka i större system.

– Systems, aha!

– Ericsson Information Systems. Ett helt nytt företag, som Ericsson skapat genom att smälta ihop två av sina divisioner med tidigare Datasaab. I det nya bolaget finns nu den unika kompetens vi behöver för att utveckla ett integrerat informationssystem som bygger på det bästa vi har inom distribuerad databehandling och terminalteknik.

– Det här låter ju fint. Skulle ni kunna utveckla det lite närmare någon dag?

–Vi kan börja när det passar dig.

ERICSSON

FÖR MER INFORMATION, RING TILL ERICSSON INFORMATION SYSTEMS AB: HUVUDKONTORET 08-80 20 20 ELLER ERICSSON INFORMATION SYSTEMS SVERIGE AB: BROMMA 08-29 00 20, GÖTEBORG 031-42 82 00, LINKÖPING 013-11 70 00, MALMÖ 040-16 32 00, VÄXJÖ 0470-250 70, VÄSTERÅS 021-35 04 20.

SVERIGE

Exempel på sätt att klassificera fusionsformer

Ett ofta förekommande sätt att klasificera fusioner är utifrån det schema som används av Federal Trade Commission (FTG), USA, i "Statistical Report on Mergers and Acquisitions". De fem kategorierna, som listas nedan beskrivs av FTG som ömsesidigt uteslutande (Montgomery et al, 1986):

1)	Horisontell	-	involverade bolag tillverkar överensstämmande eller nära relaterade produkter och befinner sig i samma geografiska marknad.
2)	Vertikal	-	kombination av bolag som före förvärvstidpunkten har eller skulle kunna ha en kund - leverantörrelation.
3)	Produktutvidgning	-	kombination av bolag med funktionell överensstämmelse när det gäller distribution och/eller produktion, men som säljer produkter utan att vara i direkt konkurrens med varandra.
4)	Marknadsutvidgning	-	kombination av bolag som tillverkar samma produkter, men säljer dem på olika geografiska marknader.
5)	Orelaterad	-	kombination av bolag som varken har eller skulle kunna ha kund - leverantörrelation eller funktionell överensstämmelse vad gäller distribution eller produktion.

Howell (1970) riktar kritik mot schemat i tre avseenden: För det första är distinktionen mellan den horisontella formen och marknadsutvidgning försumbar med hänsyn till den ökande lätthet med vilken marknadsområden kan expanderas. För det andra föreligger en avsevärd skillnad mellan produktutvidgning baserad på likheter beträffande distribution och de som baseras på överensstämmelse när det gäller produktion. Att sammanföra båda typerna till en klass kan leda till misstag när det gäller att korrekt skilja dem åt. För det tredje, och det viktigaste, tänker inte företagsledare på fusioner i de termer som återfinns i ovanstående schema.

Howell föreslår i stället följande:

1) Finansiell - konbination av företag som är orelaterade både med avseende på tillverkning och marknadsföring.

2) Marknadsföring - kombination av företag som är relaterade främst med avseende på marknadsföring, ej tillverkning.

3) Tillverkning - kombination av företag som är relaterade främst med avseende på tillverkning, ej marknadsföring.

Skillnaderna jämfört med det schema (fig. 1.4.2) vi har använt är att vår klass "ren horisontell" (ett bolag köper ett annat bolag inom samma produkt- marknadsområde) inte finns med hos Howell. En annan skillnad är att Howell benämner vår klass "diversifiering" för finansiell. Effekten av förvärvet begränsas därvid till att i huvudsak vara av finansiell natur (finansiell synergi).

Kitching (1967) klassificerar efter följande former:

1) Horisontell - samma bransch och ungefär samma kunder och leverantörer.

2) Vertikal - större leverantör eller kund i det förvärvade bolaget och i samma bransch.

3)	Koncentrisk marknad	-	samma kundkategorier som i det förvärvade bolaget men olika teknologi.
4)	Koncentrisk teknologi	-	samma teknologi som det förvärvade bolaget men olika kundkategorier.
5)	Konglomerat	-	kundkategorier och teknologi skilda från förvärvade bolaget.

I avsnitt 1.4.2 pekade vi på skillnader mellan det schema vi respektive Kitching har använt. Kitching utgår från teknologi och inte från produkt.

Litteraturförteckning

Abrahamsson, B. — Organisationsteori, Stockholm, 1975.

Abrahamsson, B. — Organisationsteori, Stockholm, 1979.

Abrahamsson, B. — Varför finns organisationer, kollektiv handling, yttre krafter och inre logik, Stockholm, 1986.

Alarik, B. — Fusioner: Drivkraft-Beslut-Samordning, Göteborg, 1982.

Alberts, W. W. — The profitability of growth by merger, ur Alberts, W. W. och Segall, J. E. (red); The corporate merger, Chicago, pp 235-287, 1966.

Alchian, A. & Demsetz, H. — Production, Information Costs and Economic Organization, American Economic Review, Dec, 1972.

Aldrich, H. — Organizations and Environments, Englewood Cliffs, 1979.

Allardt, E. & Littunen, Y. — Sociologi, AWE/GEBERS, Stockholm, 1975.

Alvesson, M. — On Focus in Cultural Studies of Organizations. Scandinavian Journal of Management Studies, nr 2, nov, 1985.

Andersson, G. — Samverkan mellan småföretag, Lund, 1979.

Andersson, R. & Bruzelius, L. — Affärsidéinriktad Produktion och Styrning, Lund, 1977

Andrews, K. & Dow Jones, I. — The Concept of Corporate Strategy, New York, 1971.

Andrews, K. R. — The concept of corporate strategy, Homewood, Ill.: Irvin, 1971.

Andrews, K. R. & Learned, E. & Christensen, C. R. & Guth, W. — Business policy: Text and cases. Homewood, Ill.: Irvin, 1965.

Ansoff, I. — Corporate Strategy, New York, 1965.

Ansoff, I. — Strategic Management, London, 1979.

Ansoff, I., Brandenburg, R., Portner, F. & Radosewich, R. — Acquisition Behaviour of US Manufacturing Firms, 1946-1965. Vanderbilt University Perss, Nashville, Tenn., 1971.

Argyris, C — On Organizations of the Future; Administrative and Policy study series, Vol. 1, No. 03-006, Beverly Hills, 1973.

Argyris, C — Strategy, Change and Defensive Routines, Boston, 1985

Argyris, C. & Schön, D. — Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Reading, 1978.

Arndt, J. — The marketing thinking of Tomorrow in Fisk Arndt, Grönhaug (red). Future Directions for Marketing pp 4-27, Cambridge, 1978.

Aspling, A. — Företagsdemokratin och MBL, EFI, Stockholm, 1986.

Asplund, J. — Sociologiska teorier, Stockholm, 1967.

Barnard, C. — The Functions of the Executive, Cambridge, 1938.

Berger, O. & Luckmann, T. — The Social Construction of Reality, New York, 1966.

Bettie, J. — Ritual and social change. Man (new series) 1:60-74, 1966.

Bierstedt, R. — The Social Order. McGraw-Hill, New York, 1970 (1957).

Björkegren, D. — Företagsledarutbildning -en fallstudie, EFI, Stockholm, 1986.

Björklund, U. & Hannerz, U. — Nyckelbegrepp i socialantropologin, Stockholm, 1983.

Blau, P.M. — The formal Theory of Differentiation in Organizations, American Sociological Review 35, April pp 201-218, 1970.

Blau, P. M. — The Comparative Study of Organizations, Industrial and Labour Relations Review, 18, April pp 323-338, 1965.

Bolman, L.G. & Deal, T.E. — Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations, San Francisco, 1984.

Boston Consulting Group — Growth and financial strategies, Boston: The Boston Consulting Group, 1971.

Bower, J. — Managing the resource allocation process, MA: Harvard University Press, Cambridge, 1970.

Brandinger, R. — Fusioner - administrativa problem och möjligheter, Norstedts, 1975.

Burns, T. & Stalker, G. — The Management of Innovation, London, 1961.

Callahan, R., Fleenor, P. & Knudson, M., — Understanding organizational behavior, Ohio, 1986.

Cameron, K.S. & Whetten, D.A. (ed) — Organizational effectiveness: a comparison of multiple models, Academic Press, New York, 1983.

Chaffee, E. E. — Three Models of Strategy, Academy of Management Review, Vol. 10, No. 1, pp 89-98, 1985.

Chaffee, E. E. — Successful strategy menagement in small private colleges. Journal of Higher Education, 55, pp 212-241, 1984..

Chandler, A. — Strategy and Structure, Cambridge, 1962.

Chandler, A. — The Visible Hand, Cambridge, 1977

Child, J. — Organizational Structure Environment and Performance: The Role of Strategic Choice, Sociology, Vol. 6 pp 1-22, 1972.

Child, J. & Smith, C. — The Context and Process of Organizational Transformation - Cadbury Limited in its Sector, Journal of Management Studies 24, 6, Nov, 1987.

Churchman, C. W. — The system approach, New York, 1968.

Crozier, M. — The Bureaucratic Phonomenon, London, 1964.

Crozier, M. & Friedberg, E. — Actors & Systems, Chicago, 1980 (1977).

Cyert, R. & March, J. — A Behavioural Theory of the Firm Englewood Cliffs, 1963.

Daft, R. L. — Symbols in Organizations: A Dual-Content Framework for Analysis, Pandy, L. etal (red): Organizational Symbolism, Greenwich, Conn., 1983.

Dahlgren, G. & Witt, P. — Företagskultur - granskning av forskningen om företagskultur samt presentation av Affärskultur-begreppet, EFI, Research paper 6296, Stockholm, 1985.

Dalton, M. — Men who manage, New York, 1959.

Dandridge, T. C., Mitroff, I. & Joyce, W. — Organizational Symbolism: A Topic. to Expand Organizational Analysis, Academy of Management Review., Vol. 5 pp 248-256, 1980.

Danielsson, C. — Studier i företags tillväxtförlopp, Lund, 1974.

Davis, M.D. — Managing Corporate Culture, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts, 1984.

Davis, R.E. — Compatibility in corporate marriages, Harward Business Review, July - August, 1968.

Davis, T.R.V. & Luthans, F.A — Social Learning Approach to Organizational Behavior, Academy of Management Review, No. 2, pp 281-290, 1980..

Deal, T. E. & Kennedy, A. A. — Corporate Cultures, Reading, Mass. 1982.

Deal, T. E. & Kennedy, A. A. — Företagskultur, Stockholm, 1983

Dirsmith, M.W., & Covaleski, M.A. — Strategy, external communication and enviroment context. Strategic Managment Journal, 4, pp 137-151, 1983.

Drucker — The five rules of successful acquisition, Wall Street Journal, p. 28, Oct. 15, 1981.

Drucker, P.F. — Management: Tasks, responibilities, practices. Harper & RW, New York, 1974.

Dunbar, R. et al — Ideological Constraints on Organizational Improvements, Journal of Management Studies, 19, I, 1982.

Duncan, R. — What is the right structure? Decision the analysis provides the answer. Organizchinal Dynamics 7, pp 59-80, 1979.

Edström, A., Norbäck, L.E. & Rendahl, J.E. — Leadership and Corporate Development. FA-rådet, Stockholm, 1984.

Edström, A. & Gullander, S. — Cooperation Agreements in Swedish Industry 1963-72. FE-rapport, 1975-78. Företagsekonomiska institutionen, Göteborgs Universitet.

Edström, A. — Acquisition and Joint Venture. Behaviour of Swedish Manufacturing Firms. Scandinavian Journal of Economics, 78, pp 477-490, 1976.

Eskola, A. — Socialpsykologi, Almqvist & Wiksell, Stockholm, 1971.

Fiedler, F. — A Theory of Leadership Effectivness. New York, 1967.

Forsblad, P. — Företagsledarens beslutsfattande, Stockholm, 1980.

Galbraith, J. — Designing complex organizations, Addison-Wesley, Reading, 1973.

Galbraith, J. & Nathanson, D. — Strategy Implementation: The Role of Structure and Process, West Publishing Company, Minnesota, 1978.

Garfinkel, H. — Studies in ethnomethodology, Prentice-Hall, Engelwood Cliffs, N.J., 1967.

Gilmore, F.F. — Formulating strategy in smaller companies. Harvard Buisness Review, May-June pp 71-81, 1971.

Gluck, F., Kaufman, S. & Walleck, A.S. — The four phases of strategic management. Journal of Business Strategy, 2(3), pp 9-21, 1982.

Goffman, E. — The Presentation of Self in Everyday Life, New York, 1959.

Goldberg, W. H. — Mergers - motives, modes, methods, WZB, Science Center Berlin, Gower, 1983.

Graves, D. — Individual reactions to a merger of two small firms at brokers within the re-insurance industry. A total population survey, Journal of Management Studies, 18, 1, pp 89-113, 1981.

Gulick, L. & Urwick, L. — Papers on the Science of Administration, New York, 1937.

Hage, J. & Dewar, R. — Elite values versus organizational structure in predicting innovation. Administrative Science Quarterly, 18, pp 279-290, 1973.

Hambrick, D.C. — Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. Academy of Management Journal, 26, pp 5-25, 1983.

Harding, L. E. — Kontroll av företagssammanslagningar, Stockholm, 1982.

Harrisson, T. & Belasco, J. & Alutto, J. — The role of ceremonials in organizational behaviour, Industrial and Labour Relations Review, Vol. 23, No. 1, 1969.

Hart, P. E. & Utton, M. A & Walsche, G. — Mergers and concentration in British Industry, Cambridge, 1973.

Hatch, M. J. & Sitkin, S. B. — Stories. Administrative Science Quarterly, Vol, 28, No. 3, 1983.

Hayakawa, S.I. — Vårt språk och vår värld, Lund, 1970.

Hedberg, B. & Nyström, P. & Starbuck, W. — Camping on seesaws: Prescriptions for a self-designing organization Administrative Science Quarterly, 21, pp 41-65, 1976.

Hedberg, B. & Sjöstrand, S-E. — Från företagskriser till industripolitik, Kristianstad, 1979.

Herman, E. — Corporate Control, Corporate Power, Cambridge, 1981.

Hetherington, E. M. & Parke, D. — Child Psychology: A Contemporary Viewpoint, Tokyo, 1979.

Hickson, D., Pugh, D. & Pehysey, D. — Operations Technology and Organizations Structure: An Empirical Reappraisal, Administrative Science Quarterly, Vol. 14:1, 1969.

Hiller, P. — Källkritik: Erhvervs Ekonomisk Tidskrift, nr. 1/46, 1983.

Hofer, C.W. — Some preliminary research on patterns of strategic behavior. Academy of Management Proceedings, pp 46-59, 1973.

Hofer, C. W. & Schendel, D. — Strategy Formulation: Analytical Concepts, 1978.

Hofstede, G. — Cultures Consequences, Beverly Hills - London, 1980.

Hogarty, T. F. — Conglomerate mergers and acquisitions: Opinion analyses, St. John's Law Review, 44, pp 317-327 1970.

Holmberg, I. — Företagsledares mandat, Lund, 1986.

Horváth, D. — Situationsanpassad organisationsteori och tillämpning, Umeå Universitet, Umeå, 1976.

Hägg, I. & Johansson, J.(Red) — Företag i nätverk, Kristianstad, 1982.

Jacobsson, S. — Acquisitions and Management of Innovative Companies, Chalmers Tekniska Högskola, Göteborg, 1984.

Jemison, D. B. & Sitkin, S. B. — Corporate acquisitions: A process perspective, Academy of Management Review, No. 1, pp 145-163, 1986.

Jensen, M. C. & Ruback, R. S. — The market for corporate control, Journal of Financial Economics, 11, pp 5-50, 1983.

Johannisson, B. — Den organisatoriska smältdegeln -Kompetens och handikapp vid företagssamgående, Malmö, 1980.

Johnsen, E. — Ledningsprocessen i företag, förvaltningar och organisationer, Studentlitteratur, Lund, 1985.

Jundin, S. — Barns uppfattningar om konsumtion, sparande och arbete, Stockholm, 1983.

Kaplan, A. — The Conduct of Inquiry; Methodology for Behavioural Science, New York, 1963.

Katz, R. L. — Cases and Concepts in Corporate Strategy, Englewood Cliff, 1970.

Kelly, E. H. — The profitability of growth through mergers, Pennsylvania, 1967.

Kerr, J. & Slocum, J.W.Jr., — Managing Corporate Culture Through Reward Systems, Academy of Management, Review No 2. maj, 1987

Kitching, J. — Why do Mergers Miscarry, Harward Business Review, Nov-Dec, pp 84-101, 1967.

Kitching, J. — Acquisitions in Europe, A Business International European Research Report, Geneva, 1973.

Kjellén, B. & Söderman, S. — Praktikfallsmetodik, SIAR. Malmö, 1980.

Kotter, J. P. — The General Managers, New York, 1982.

Kusewitt, J.B., jr. — An Exploratory Study of Strategy Acquisition Factors Relating to Performance, Strategic Management Journal, Vol. 6, No. 2, April-June, pp 151-169, 1985.

Lawrence, P. & Lorsch, J. — Organization and Environment, Boston, 1967.

Leighton, C. M. & Tod, G. R. — After the acquisition: continuing challenge, Harvard Business Review, March-April, pp 90-102, 1969.

Lev, B. & Mandelker, G. — The microeconomic consequences of corporate mergers. Journal of Business, 45, pp 85-104, 1972.

Levi-Strauss, C. — The structural study of myth, New York, 1963.

Lewin, K. — Group Decision and Social Change. Ur Swanson, G.E., Newcomb, T.N, och Hartley, E.L (red), Readings in Social Psychology. New York, 1952.

Lindgren, L., Magnusson, D. & Stjernquist, P. — Sociala styrningsformer, Almqvist & Wiksell, Stockholm, 1971.

Lindgren, U. — Foreign Acquisistions; Management of the integration process, Stockholm, 1982.

Lorange, P. & Vancil, R.F. — How to design a strategic planning system. Harvard Business Review, Sept-Oct, pp 75-81, 1976.

Lundahl, U. & Skärvad, P-H. — Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer, Lund, 1982.

Lundgren, A. — Handlingar och strukturer - En organisationsteoretisk studie av styrelsearbetets villkor i stora företag, EFI, Stockholm, 1986.

Lutbatkin, M. — Mergers and the performance of the acquiring firm, Academy of Management Review, No. 2, pp 218-225, 1983.

Maccoby, M. — Ledaren, Malmö, 1982.

Maccoby, M. — The Gamesman, New York, 1976.

Mace, M. L. & Montgomery, G. G. — Management problems of corporate acquistions. Boston: Harvard Graduate School of Business Adminstration, Division of Research, 1962.

Mangham, I. L. & Overington, M. A. — Dramatism and the theatrical metaphor: Really plaing at critical distance. In Gareth Morgan (red) Beyond Method: Social Research Strategies, Beverly Hills, Cal., 1983.

March, J. & Simon, H. — Organizations, New York, 1958.

Martin, J. & Feldman, M. S. — The Uniqueness Paradox in Organizational. Administrative Science Quarterly, 26, pp 171-186, 1981.

Mattsson, L. G. — Integration and Efficiency in Marketing Systems, Stockholm, 1969.

Mattsson, L.G. — Systemförsäljning, skriftserie nr 1, MTC, 1975.

Mayo, E. — The Social Problems of an Industrial Civilization, Boston, 1945.

Mc Gregor, D. — Företaget och människan, Stockholm, 1966.

MC Gregor, D. — The Human Side of Enterprise, New York, 1960.

Meeks, G. — Disappointing marriage: A study of the gains from mergers, Cambridge, 1977.

Melin, L. et al — Strukturförändringar, företagsstrategier och lokala amatörer, Linköping, 1983.

Miles, R. & Snow, C. — Organizational Strategy, Structure and Process, Mc Graw-Hill Book Campaign, New York, 1978.

Miles, R.E., Snow, C.C., Meyer, A.D. & Coleman, H.J.Jr. — Organizational strategy, structure and process. Academy of Management Review, 3, pp 546-563, 1978.

Mintzberg, H. — Patterns in strategy formation. Management Science, 24, pp 934-948, 1978.

Mintzberg, H. — Power in and around organizations, Englewood, 1983.

Mintzberg, H. — The Nature of Managerial Work, New York, 1973.

Mirvis, P. H., Marks, M. L. & Sales, A. L. — A conceptual history of the impact of a corporate acquisition. Ur E. E. Lawler (chair), Acquisition. Symposium at the American Psychological Associating Meeting, Los Angeles, 1983.

Montgomery, C.A. & Wilson, V.A. — Mergers that Last: a Predictable Pattern?, Strategic Management Journal, Vol.7, No. 1, Jan.-Feb., pp 91-96, 1986.

Morgan, G. — Images of organization Sage Publications, Inc. 1986.

Mueller, D. C. — A theory of conglomerate mergers. Quarterly Journal of Economics, 83, pp 643-659, 1969.

Mueller, D. C. — The Determinats and Effects of Merger, Cambridge, Mass., 1980.

Mueller, D. C. — A theory of conglomerate mergers, Quarterly Journal of Economics, pp 643-59, November 1983.

Månsson, P. & Sködlberg, K. — Symboliska Organisationsmönster: Sju typer av planeringskultur under osäkerhet och stress i ett metamorfos-perspektiv, Umeå, 1983.

Nadel, S. F. — Nupe Relegion, London, 1954.

Normann, R. — På spaning efter en teknologi, Stockholm, 1976.

Normann, R. — Skapande företagsledning, Lund, 1975.

Nygren, B. — Studie av fusioner inom svensk industri 1968-71. Industrins byrå för strukturstudier, (stencil), april 1973.

Parsons, T. — The Social System, New York, 1951.

Parson, T. & Schein, E. H. — Organizational Psychology, Englewood Cliffs, 1965.

Penrose, E. — The theory of the growth of the firm, London, 1959.

Perris, C. — Kognitiv terapi i teori och praktik, Natur och Kultur, Stockholm, 1986.

Perrow, C. — Complex Organizations: A Critical Essay, Random House Inc., New York, 1986.

Perrow, C. — Frame work for the Comporative Analysis of Organizations, American Sociological Review, No. 32, 1967.

Perrow, C. — Perspectives on organization design and behaviour, Edited by Van de Ven, A. and Joyce, W., John Wiley & Sons, New York, 1981.

Peterson, C. — Familjeföretag i omvandling. En studie av fusionsförlopp och utvecklingsmönster, Umeå, 1985.

Pettigrew, A.M. — On studing organizational culture. Administrative Science Quarterly, Vol. 24, 1979.

Pfeffer, J. — Power in organizations, Mass., 1981.

Pfeffer, J. — Organizational Design, Illinois, 1978.

Pfeffer, J. & Salancik, G. — The External Control of Organizations, New York, 1978.

Pondy, L. R., Frost, P. J., Morgan, G & Dandrige, T. C. — Organizational Symbolism, Greenwich, Conn, 1983.

Porter, M. E. — Konkurrensstrategi, Uddevalla, 1983.

Pettigrew, A.M. — Strategy formulation as a political process. International Studies of Management and Organization, 7, pp 78-87, 1977.

Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R. & Turner, C. — The Context of Organization Structures. Administrative Science Quarterly, Vol. 14:1, pp 91-114, 1969.

Quinn, J.B. — Strategies for change: Logical incrementalism. Homewood, IL: Irwin, 1980.

Reid, S. R. — Mergers, managers and the economy, McGraw-Hill, 1968.

Rhenman, E. — Företaget och dess omvärld, Stockholm, 1969.

Robbins, P.R. — Essentials of organizational behavior, New Jersey, 1984.

Rock, R. — The Chief Executive Officer, Lexington, Mass., 1977.

Riksskatteverket — Skatte och taxeringsförfattningarna 1986. Stockholm 1986.

Rodhe, K. — Aktiebolagsrätt. Enligt 1975 års aktiebolagslag, 12:e upplagan. Stockholm, 1985.

Roethlisberger, F.J. & Dickson, W.J. — Management and the Worker, Cambridge, Mass, 1939.

Rumelt, R.P. — Strategy, structure and economic performance. MA: Harvard University Press, Cambridge, 1974.

Rumelt, R.P. — Evaluation of strategy: Theory and models, Ur D.E Schendel & C.W. Hofer (reid), Strategy Management: A new view of business policy and planning. Boston: Little, Brown, pp 196-212, 1979.

Rydén, B. — Fusioner i svensk industri. En kartläggning och orsaksanalys av svenska industriföretags fusionsverksamhet 1946-69, Industrins utredningsinstitut, Stockholm, 1971.

Rydén, B. & Edberg, J-O. — Large Mergers in Sweden 1962-1976. Ingår i Mueller, D. C. (red), 1980. The Determinants and Effects of Mergers: An international comparison, Cambridge, Mass., 1980.

Salter, M. S. & Weinhold, W. A. — Diversification through acquisition, Strategies for creating economic value, New York, 1979.

Salter, M. S. & Weinhold, W. A. — Diversification Through Acquisition, Harward Business Review, Jan-Feb, 1981.

Sathe, V. — Culture and Related Corporate Realities. Rickard D. Irwing, INC., Homewood, Illinois, 1985.

Schein, E. H. — Organizational Psychology, New York, 1965.

Schein, E. H. — Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1985.

Searby, F. W. — Control postmerger change, Harvard Business Review, Sept-Oct. 1969.

Selznick, P. — Leadership in Administration, Evanton, 1957.

Selznick, P. — TVA and the grass Roots, Berkely, 1949.

Sherif, M. — Groups relations at the crossroad; The concept of reference groups in human relations. New York, 1953.

Shepherd, W. G. — The economics of industrial organization, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1979.

Shirvastava, P. — Postmerger integration, The Journal of Business Strategy, Vol. 7(1), pp 65-76, 1986,

Silverman, D. — The Theory of Organizations, New York, 1970

Sjölund, A. — Grupppsykologi, Kristianstad, 1979 (1969).

Sjöstrand, S-E. — Organisationsteorier, Lund, 1978.

Sjöstrand, S-E. — Organisatoriska "avlagringar", Ekonomen 2/1977.

Sjöstrand, S-E. — Samhällsorganisation, Lund, 1985.

Sjöstrand, S-E. — Organisationsteori, Lund, 1987.

Smircich, L. — Concepts of Culture and Organizational Analysis. Administrative Science Quarterley, Vol. 28, No. 3, 1983.

Smith, I. J. & Taylor, M. J. — Takeover, closures and the restructuring of the United Kingdom ironfoundry industry: Environment and Planning A, Vol. 15, pp 639-661, 1983.

Snow, C. S. & Hambrich, D. C. — Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems on Academy of Management Review, No. 4, pp 527-538, 5, 1980.

Starbuck, W. — Congealing oil: Inventing ideologies to justify acting ideologies out. Journal of Management Studies, 19, 1, 1982.

Statens Pris och Kartellnämnd — Fusioner inom Svenskt Näringsliv 1981, SPK's utredningsserie 1983:1 och 1983:1B med bilagor. Stockholm, 1983.

Statens Pris och Kartellnämnd — Aktuellt om fusioner, Kvartalsrapport nr 1985:4, Stockholm, 1985.

Steiner, G.A. & Miner, J.B. — Management policy and strategy. Macmillan New York, 1977.

Stevenson, W., Pearce, J. & Porter, L. — The concept of "coalition" in Organization Theory and Research. Academy of Management Review, Vol.10 No. 2, pp 256-268, 1985.

Stewart, R. — Managers and their jobs, London, 1967.

Stewart, R., Wingate, P. & Smith, R. — The human effects of mergers. The impact on managers. The action trust society. London, 1963.

Stymne, B. — A Behavioral Theory of Strategy Formation, EFI (stencil) Stockholm, 1974

Stymne, B. — Values and Process, Lund, 1972.

Sutton, R. J. — Managing organizational death, Human Resource Management, 22, pp 391-412, 1983.

Svenska Akademiens Ordlista över Svenska Språket — Stockholm 1960

Tannebaum, R. & Schmidt, W. — How to Choose a Leadership Pattern, Harward Business Review, March-April, 1958.

Taylor, S. J. & Bogdan, R. — Introduction to Qualitive Research Methods, The Search For Meanings, New York, 1984.

Thompson, J. D. — Organizations in action, New York, 1967.

Thompson, J.D. & Mc Ewen, W.J. — Organization goals and enviroment; Goal setting as an interaction process. American Sociological Review, No. 23, 1952.

Thompson, J. D. & Mc Ewen, W.J. — Organization goals and environment, American Sociological Review, Vol. 23. No.1, 1958.

Tilles, S. — Making Strategy Explicit, Ansoff, I. (red), Business Strategy, Harmondsworth, 1969.

Torstendahl, R. — Introduktion till historieforskningen; Historia som vetenskap, Stockholm, 1978.

Trist, E. L. & Bamforth, K. W. — Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting. Human Relations, Vol. 4, Feb, 1951.

Utterström, C.	Organizational Visions, Ideologies and the Cooperative Myth. A study of Mergers in Sweden. Sveriges Lantbruksuniversitet, Uppsala, 1980.
Uyterhoeven, H. et al	Strategy and Organization, Homewood, 1977.
Valdelin, J.	Produktutveckling och marknadsföring, EFI Stockholm, 1974.
Walker, C. R. & Guest, R.	The Man on the Assembly Line, Cambridge, Mass., 1952.
Wallace, F. D.	Some Principles of Acquisition: The Corporate Merger. Alberts, W. W. & Segall, J. E. (red), Chicago, 1974.
Vancil, R. F.	Strategy Formulation in Complex Organizations: Strategy Planning System., Lorange, P. & Vancil R. F., Englewood Cliffs, N. J., 1977.
Van de Ven, A. & Joyce, W.	Perspecitves on organization design and behaviour, John Wiley & Sons, New York, 1981.
Warren, R.	The interorganizational field as a focus for investigation, Administrative Science Quarterly, Vol. 12, No. 3, pp 396-419, 1967.
Weber, M.	The Theory of Social and Economic Organization, New York, 1947.
Weick, K.E.	Systematic Observational Methods. Ur Lindzey, G. & Aronson, E.(red): Handbok of Social Psychology, pp 567-634, New York, 1985.
Weick, K.E.	The Social Psychology of Organizing, Random House, New York, 1979.
Weick, K.E.	The Social Psychology of Organizing, Random House, New York, 1969.
Welsch, G.A.	Budgeting: Profit Planning and Control, Englewood Cliffs, N.J., 1976.
Wessen, E.	Våra ord, Nordstedt, Stockholm, 1960.
Westerlund, G. & Sjöstrand, S.E.	Organisationsmyter, Stockholm, 1975.

Whisler, T.L. — Organizational aspects of corporate growth. Ur Alberts, W. W. & Segall, J. E. (red), The Corporate Merger, pp 183-201, Chicago, 1966.

Wilkins, A.L. — Organizational stories as symbols which control the organization: Pondy, L. et al (red): Organizational Symbolism, Greenwich, Conn., 1983.

Wilkins, A.L. & Ouchi, W.G. — Efficient Cultures, Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance. Administrative Science Quarterly, Vol. 28, No. 3, 1983.

Williamson, O.E. — Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications, New York, 1975.

Williamson, O.E. — The Economic Institutions of Capitalism, New York, 1985

Wilson, J. — Introduction to Social Movements, New York, 1973.

Wood, A. — Diversification, merger and research expenditures: A review of empirical studies, ur Marris, R. & Wood, A. (red); The corporate economy, Harvard, pp 428-451, 1971.

Woodward, J. — Industrial organizations: Theory and Practice London, 1965.

Wrong, D. — The Over-Socialised Conception of Man ur Demerath, N.J. och Peterson, R.A. (red) System, Change and Conflict, New York, 1967.

Wärneryd, K-E. — Konsumtionens ekonomiska psykologi, Natur och kultur, Stockholm, 1979.

Zaleznik, A. — Managers and Leaders, Are they different?, Harward Business Review, May-June, 1977.

Zimbardo, P. & Ebbesen, E.B. — Influencing Attitudes and Changing Behaviour, Reading, Mass., 1970.

Östman, L. — Styrning med redovisningsmått, EFI, Stockholm, 1977.

Författarregister

Abrahamsson 367
Alarik 7,35,38,310
Alberts 2,26
Allardt 87
Alvesson 66,67
Andersson 79
Andrews 57,80,82,83
Ansoff 3,8,28,30,31,70
Argyris 16,46,70,84,90,91,368
Arndt 380,381
Aspling 45
Asplund 71

Bamforth 368
Berger 16
Bettie 385
Björkegren 91
Björklund 371,382
Blau 58
Bolman 332
Bruzelius 79
Burns 368

Callahan 54
Cameron 11,12
Chaffee 80,82
Chandler 80,82
Child 58,59,60,82,318,335
Christensen 80
Churchman 378
Clark 74,387
Coleman 82
Covaleski 82
Crozier 49,368
Cyert 73,335,368,387

Daft 379
Dandridge 386
Danielsson 96
Davis 32,50,67,79
Deal 67,332,376,378,383
Dirsmith 82
Dewar 381
Dickson 367
Drucker 82
Dunbar 381
Durkheim 71,74,387

Ebbesen 70
Edström 7,70,71
Edberg 2,10,26,27,29
Eskola 87
Friedberg 368

Galbraith 80,82
Garfinkel 88
Gilmore 82
Gluck 82
Goffman 368
Graves 33
Guest 367
Gulick 367
Gullander 7
Guth 80

Hage 381
Hambrick 80,82,83
Hannerz 371,382
Harding 7
Hart 29
Harrisson 385
Hayakawa 384
Hedberg 70

Herman 56
Hickson 58
Hiller 101,104
Hinings 58
Hofer 82
Hofstede 96
Hogarty 26
Holmberg 74
Horváth 85
Howell 417

Jacobsson 35
Jemison 25,34
Johannisson 2,7,25,26,28,35,36,
--"-- 37,42,95,96,310,320
Jundin 51

Kelly 2,26
Kennedy 67,376,378,383
Kitching 9,12,31,280,310,314,417,418
Kjelleń 95
Kusewitt 330

Lawrence 368
Learned 80
Leighton 31
Lev 26
Levi-Strauss 382
Lewin 88
Lindgren, U. 35,39,42
Lindgren, L. 87
Littunen 87
Lorange 82
Lorsch 368
Luckmann 16
Lundahl 101
Lundgren 56
Lutbatkin 24,26,30,31,32,33
Lutham 50

Mace 31
Mc Gregor 368
Magnusson 87
Malinovski 74,387
Mandelker 26
Mangham 368
March 73,335,368,387
Marks 33
Martin 384
Mattsson 318
Mayo 367
Meeks 2,26,28
Miner 82
Meyer 82
Miles 82
Mintzberg 82
Mirvis 33
Montgomery 31,328,416
Morgan 333
Mueller 2,10,26,28,29,39
Månsson 378

Nadel 385
Nathanson 80
Normann 18,49,59,77,78
Nygren 29

Overington 368
Ouchi 65,375,376,377

Parson 71
Penrose 30,31
Perris 16,50
Perrow 58,73,76,387
Peterson 29,35,39,40
Pettigrew 82,378,379
Pfeffer 2,11,26,45,46,47,52,53,
--"-- 54,57,59,60,69,90,316,
--"-- 335,368

Pondy 379,382,383,384
Porter 51,60
Pugh 58,60

Quinn 82

Reid 2,26,28
Rhenman 77
Robbins 52
Rock 74
Rodhe 56
Roethlisberger 367
Rumelt 82
Rydeń 2,7,10,26,27,29

Salancik 45,47,57,59,60,90,335,368
Sales 33
Salter 10,28,31
Sathé 67,83
Schein 69,72,86,88,91,92,330,368
Schendel 82
Schön 16,46,70,90,91,368
Searby 31
Selznick 49,73,74,383,387
Shirvastava 327
Silverman 16,72,368
Simon 73,387
Sitkin 25,34
Sjölund 48,49,54,68
Sjöstrand 25,46,57,70,74,75,77,79
---"-- 85,377,378
Skärvad 101
Sköldberg 378
Smircich 369
Smith 2,29,31,32,318
Snow 80,82,83
Stalker 368
Starbuck 381
Statens Pris och Kartellnämnd 1,7,
--"-- 96,97
Steiner 82
Stewart 2,31,32
Stjernquist 87
Stymne 45,49,83
Sutton 33
Söderman 95

Taylor 29
Thompson 49,367,377
Tilles 77
Tod 31
Torstendahl 103
Trist 368
Turner 58

Urwick 367
Utterström 35,37
Utton 29
Uyterhoeven 77

Valdelin 94
Vancil 82
Walche 29
Walker 367
Weber 58,367
Weick 16,48,90,368
Weinhold 10,28,31
Wessen 79
Westerlund 378
Whetten 11,12
Whisler 31
Wilkins 65,73,74,375,376,377,387
Wilson 380,381
Wingate 2,31,32
Wood 2,26
Woodward 58

Wrong 72
Wärneryd 72

Zimbardo 70

EFIs publikationer sedan 1984

Andersson, T., Rudengren, J., **External Capital Flows: The Case of Five Asean Countries.** Research report.

Callbo. K., Docherty, P., **Personalinflytande och datorisering vid industriföretaget.** EFI/PTK

Docherty, P., Loman, L., **Personalinflytande och datorisering.** EFI/PTK

Eklund, L., **Organiserade former för lokal delaktighet. Tankemodeller av decentraliserad kommunal organisationsstruktur.**

Elsässer, M., **Marknadsinvesteringar - Två fallstudier av etablering på utländsk marknad.** Liber/EFI

Heikensten, L., **Studies in Structural Change and Labour Market Adjustment.**

Holmlöv, P-G., Julander, C-R., **Reklam i satellit-tv. Konsekvenser för svensk industri.**

Ingves, S., **Aspects of Trade Credit.**

Jacobsson, B., **Hur styrs förvaltningen? - myt och verklighet kring departementets styrning av ämbetsverken.** Studentlitteratur/EFI

Julander, C-R., **Extrapriser och veckoannonser.**

Loman , L., Docherty, P., **Personalinflytande och datorisering vid serviceföretaget. EFI/PTK.**

Mufindi-projektet, working papers:
5. Hedqvist, F., Mascarenhas, O., **The Mgololo Valley Women Studie.**
6. Mascarenhas, O., **Rural Women Under Rapid Industrialization in Tanzania.**

Ronnås, P., **Urbanization in Romania. A Geography of Social and Economic Change since Independence.**

Schwartz. B., Wolff, R., Sandblom, B., **Kommunal näringspolitik. Industriella samverkansprojekt - uppföljning och erfarenheter från verksamhet på lokal nivå.** Statens Industriverk SIND 1984:3. Säljs hos Liber Förlag.

Tell, B., Östman, L.,(red) **Ekonomisk styrning under inflation.** Liber/EFI

1985

Bergström, C., **Supply Disruptions and the Allocation of Emergency Reserves.**

Bojö, J., under medverkan av Hultkrantz, L., **Kostnadsnyttoanalys av fjällnära skogar. Fallet Vålådalen.** Research report.

Broström, K., Holmlöv, P-G. **Innovationstransfer. Förstudie 2. Två praktikfall om uppfinningar.**

Brunsson, N., **The Irrational Organization. Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change.** Förlag: John Wiley & Sons.

Czarniawska, B., **Public Sector Executives: Managers or Politicians?** Research report.

Docherty, P., Werngren, C., Widman, A., **Informationsteknologi och verksamhetsutveckling.**

Forss, K., **Planning and Evaluation in Aid Organizations.** IIB/EFI

Holmlöv, P-G., Hansén, L., **Product Testing and Evaluation. An overview of issues and practises, with an annotated bibliography.**

Hörngren, L., **Svensk Penningpolitik. En översikt.** Research report.

Karlström, U., **Economic Growth and Migration During the Industrialization of Sweden.**

Karlsson, A., Myrberg, U., **Investmentbolagsrabatten - ett värderingsfenomen.** Research report.

Kylén, B., **Att styra avbrottsskador - ekonomisk riskananlys innan leveransförmågan upphör.** Research report

Larsson, B., **Ägarbaserad styrning i koncernorganisation.** Research report

Lindgren, R., **On Capital Formation and the Effects of Capital Income Taxation.**

Lundgren, A., Broman, M., **Kooperativt styrelsearbete.** EFI/Vår Gård/Kooperativa institutet.

Lundgren, S., **Model Integration and the Economics of Nuclear Power.**

Mufindi-projektet, working-papers:
7. Rudengren, J., **Methods of Socio-Economic Impact Assessment.**
8. Åshuvud, J., **Potential Ecological Effects of the Southern Paper Mills.**
9. Christiansson, C., Åshuvud, J., **Heavy Industry in a Rural Tropical Ecosystem.**

Mäler, K-G., **Samhällsekonomiska konsekvenser av olika strategier vad gäller framtida avgaskontroll i Sverige.** Research report.

Svensk kapitalmarknad inför morgondagen, redaktör Johan Myhrman.

Wallsten, L., **Företagsköp med utfallsförbehåll.**

1986

Albert, L., Fredriksson, O., **Effektivisering av golvbranschen. En studie av struktur och lönsamhet samt några idéer till förändringar.** Research report.

Almkvist, B., **Företagspåverkan och insatsvilja.** Research report.

Andersson, B., **FoU-verksamhet och resursallokering.** Research report

Aspling, A., **Företagsdemokrati och MBL.**

Bergman, L., Åkerman, J., **Förbränning eller återvinning? En samhällsekonomisk analys av olika sätt att behandla hushållsavfall.** Research report.

Björkegren, D., **Företagsledarutbildning - en fallstudie.**

Brunsson, N., **Politik och ekonomi. En kritik av rationalitet som samhällsföreställning.** Doxa Ekonomi.

Brytting, T., Löwstedt, J., **Organisationsfrihet, visst finns den!**

Davidsson, P., **Tillväxt i små företag - en pilotstudie om tillväxtvilja och tillväxtförutsättningar i små företag.**

Hammarkvist, K-O., **Distribution i förändring - tankar kring informationsteknologi och effektivitet.** EFI, Fonden för handels- och distributionsforskning

Holmberg, I., **Företagsledares mandat - ett koncernledningsuppdrag påbörjas** EFI/Studentlitteratur.

Hörngren, L., Vredin, A., **The Foreign Exchange Risk Premium: A review and some evidence from a currency basket system.** Research report.

Krusell. P., **The Demand for Money in Sweden 1970 - 1983.** Research report

Lundgren, A., **Handlingar och strukturer. En organisationsteoretisk studie av styrelsearbetets villkor i stora företag.**

Lundgren, S., **Elpriser: Principer och praktik.** Research report.

Löwstedt, J., **Automation eller kunskapsproduktion?**

Mufindiprojektet, working papers
Håkansson, L., (ed) **Planning Processes, Environment and Socio-Economic Impact.**

Rombach, B., **Rationalisering eller prat. Kommuners anpassning till en stagnerande ekonomi.** Doxa Ekonomi

Rydqvist, K., **The Pricing of Shares with Different Voting Power and the Theory of Oceanic Games.**

Thimrén, C., **Imperfectly Competitive Markets for Exhaustible Resources - A Game-Theoretic Approach.** Research report.

1987

Andersson, T., Ternström, B., **Private Foreign Investments and Welfare Effects: A comparative study of five countries in southeast Asia.** Research report.

Andersson, T., Ternström, B., **External Capital and Social Welfare in South-East Asia.** Research report.

Benndorf, H., **Marknadsföringsplanering och samordning mellan företag i industriella system.** EFI/MTC

Bergman, L., Mäler K-G. , Ståhl, I., **Överlåtelsebara utsläppsrätter. En studie av kolväteutsläpp i Göteborg.** Research report.

Björkegren, D., **Mot en kognitiv organisationsteori.** Research report.

Claesson, K., **Effektiviteten på Stockholms Fondbörs.**

Davidsson, P., **Growth Willingness in Small Firms. Entrepreneurship - and after?** Research report.

Engshagen, I., **Finansiella nyckeltal för koncern versus koncernbolag. En studie om finansiella måltal.** Research report.

Fredriksson, O., Holmlöv, PG, Julander, C-R., **Distribution av varor och tjänster i informationssamhället.** EFI/Fonden för handels- och distributions-forskning.

Hagstedt,P., **Sponsring - mer än marknadsföring.**EFI/MTC

Järnhäll, B., **On the Formulation and Estimation of Models of Open Economies.** Research report.

Kylén, B., **Digitalkartans ekonomi. Samhällsekonomiska modeller för strategiska val.**Delrapport 2 i "Nordisk Kvantif"

Lundgren, S., **Elpriser: Principer och praktik.** Research report.

Schwarz, B., Hederstierna, A., **Socialbidragens utveckling - orsaker eller samvariationer?** Research report.

Schwartz, E., **Begreppet federativ organisation belyst i ett organisations-teoretiskt, juridiskt och empiriskt perspektiv.** Research report.

Westlund, A.H. Öhlen, S., **Business Cycle Forecasting in Sweden; A problem Analysis.** Research report.

1988

Björklund, L., **Internationell projektförsäljning. En studie av ad hoc samverkan mellan företag vid internationella projekt.** Research report.

Hirdman, V., **The Stability and the Interest Sensitivity of Swedish Short Term Capital Flows.** Research report.

Jennergren, P., Näslund, B., **If the Supreme Court had Known Option Theory: A Reconsideration of the Gimo Case.** Research report.

Jennergren, P., Näslund, B., **The Gimo Corporation Revisited: An Exercise in Finance Theory.** Research report.

Skogsvik, K., **Prognos av finansiell kris med redovisningsmått. En jämförelse mellan traditionell och inflationsjusterad redovisning.**

Vredin, A., **Macroeconomic Policies and the Balance of Payments.**