

STRATEGI I DIVERSIFIERADE FÖRETAG

HUVUDKONTORETS ROLL

AV

KJELL SPÅNGBERG

HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM

IIB

Institute of International Business

EFI

Ekonomiska Forskningsinstitutet



Akademisk avhandling för erhållande av
ekonomie doktorsexamen vid Handelshögskolan
i Stockholm

Stockholm 1982

© Kjell Spångberg

UDK 65.012.2

65.012.4

ISBN 91-7258-137-9

Gotab, Stockholm 1982

Distribuerad av

EFI, Box 6501, 113 83 Stockholm

FÖRETAL

Föreliggande skrift är en del av avrapporteringen från det inom Institutet för Internationellt Företagande (IIB) bedrivna projektet om Industriella Grupper. Det tillkom som en del av ett internationellt forskningsprojekt om diversifierade företag initierat av European Institute for Advanced Studies in Management. Igor Ansoff, Lennart Strömberg och Bengt Stymne bidrog starkt till projektets tillkomst, och Jan-Erik Vahlne ledde den svenska delen av forskningen.

IIB har sedan sin tillkomst bedrivit forskning om företagsstrategi. Kjell Spångbergs avhandling är ett exempel på en ovanligt inträngande analys av strategiskt beslutsfattande. I detta sammanhang vill vi från IIBs sida särskilt tacka de två företag som så generöst givit av sin tid och så öppet redogjort för känsliga frågor.

Kjell Spångberg har tillsammans med sina medarbetare fritt och självständigt formulerat forskningsproblem, utformat undersökningsinstrument samt utfört empirisk och teoretisk analys. Kjell Spångberg har själv utarbetat och är själv ensam ansvarig för föreliggande arbete.

Stockholm i mars 1982

Gunnar Hedlund
Chef för IIB

Lars Otterbeck
Chef för IIB 1976-1980

FÖRORD

Det arbete som här avrapporteras har utförts vid Institutet för Internationellt Företagande vid Handelshögskolan i Stockholm (IIB, Institute of International Business). Docent Lars Otterbeck, Institutets chef 1975-1980 skapade en intellektuell, kreativ och positiv atmosfär vid Institutet, vilket gjort det synnerligen stimulerande att arbeta där. Docent Otterbeck har också varit min huvudhandledare och jag har imponerats av de snabba kommentarer som legat till grund för flera omarbetningar. Han har givit mig ett helhjärtat stöd och kontinuerligt bidragit till projektets framåtskridande.

Professor Bengt Stymne har kommenterat otaliga utkast och manuskript. Han har vid flera diskussioner fäst min uppmärksamhet på ofullständigheter i tankegångar. Docent Anders Edström har hjälpt mig att vidareutveckla oklara föreställningar och har tack vare sin gedigna kunskapsbas kommit med förslag på förbättringar i flera väsentliga avseenden.

Professor Per-Jonas Eliaeson, rektor vid Handelshögskolan, har genom sitt välvilliga stöd betytt mycket för mina möjligheter att slutföra studien.

Ett mycket stort tack vill jag också rikta till ekonomie doktor Jan Erik Vahlne, som jag arbetade tillsammans med i flera år. Vahlnes stringens, känsla för väsentligheter och stora stöd har väsentligen underlättat mitt arbete. Docent Lennart Strömberg lämnade, i egenskap av ordförande i en referensgrupp under projektets första år, flera värdefulla kommentarer.

Under min tid på Harvard Business School 1978-1979 var professor Norman Berg min handledare och han hjälpte mig att utveckla mina tankegångar kring diversifierade företag och pekade på mycket av den forskning som bedrivits kring denna företagsform. Vidare vill jag rikta ett tack till professor Charles Christensson, Håkan Gomér och Phillipe Haspelagh, som alla underlättade och berikade min vistelse vid Harvard.

Professor Folke Kristensson har följt och påverkat arbetet i framför allt de inledande studierna. Vidare har professor Lars-Gunnar Mattson läst och konstruktivt kommenterat stora delar av de sista manuskriptversionerna. Ekonomie doktor Gunnar Hedlund har med stor noggrannhet kommenterat olika manuskript och därvid pekat på flera ofullständigheter och oklarheter och har därför varit ett stort stöd.

Min kollega vid Institutet, ekonomie doktor Laurent Leksell har under flera år bedrivit forskning kring närliggande områden. I åtskilliga diskussioner har vi penetrerat skilda problem och utbytt åsikter som jag har haft mycket glädje av. I dessa diskussioner har ofta civilekonom Ulf Lindgren medverkat och givit värdefulla kommentarer. Civilekonom Helen Andersson, docent Curt Berg, civilekonom Ulf Geijer, civilekonom Ole Oftedahl, professor Foster Rogers, ekonomie doktor Christopher von Schirach-Szmigiel, MBA Dick Wathen och flera andra kollegor vid Institutet och Handelshögskolan har varit ett stort stöd och lämnat

värdefulla synpunkter, inte minst vid olika doktorandseminarier.

Företagsledningarna i de båda koncernerna har välvilligt medverkat i åtskilliga intervjuer. Till dem och till alla de övriga intervjupersoner som deltagit i studien riktas ett hjärtligt tack. Företagen är anonymiserade framför allt för att skydda enskilda personer.

Studien har finansierats av Institutet för Internationellt Företagande vid Handelshögskolan i Stockholm. Civilekonom Lars O. Grönstedt och Ulla Hellström har givit texten ökad språklig precision och större variation i ordval, fraseologi och syntax.

Vanja Ekberg, Britt Jacobsson, Birgitta Mossberg, Stina Svärd och Gertrud Wollin har maskinskrivit intervjuanteckningar och tidiga versioner av manuskriptet. Ett särskilt tack riktas också till Ingrid Rosenvinge som svarat för utskriften av den senaste versionen.

Till dessa personer och organisationer vill jag framföra mitt varma tack, samtidigt som jag fritar dem från allt ansvar för slutprodukten. Det ansvaret vilar på författaren.

Vid maskinstrukturen belystes konsekvenserna för Lantens Stockholm i mars 1982

Kjell Spångberg

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

	<u>Sid</u>
1	
INLEDNING	1
SYFTE	2
Definitioner	3
FORSKNINGSPROBLEM OCH MOTIV TILL STUDIEN	5
Huvudkontorets roll i det strategiska beslutsfattandet	5
Strukturella och administrativa system	6
Formulering och implementering av strategier	8
Kopplingen mellan strategiutvecklingspro- cesser och enskilda strategiska beslut	10
För vilka personer har studien intresse?	12
BOKENS UPPLÄGGNING	13
2	
METOD	15
FORSKNINGSMETODIK	15
Praktikfallsmetoden	18
VAL AV FÖRETAG	20
DATAINSAMLING	22
Dokumentation	24
Intervjuer	25
Källor för mätfel	27
Sammanfattning av datainsamlingen	29
Tidsdimensionen	30
PRESENTATION AV TOLKNING AV FORSKNINGSDATA	32
Datatolkning	35

	<u>Sid</u>
3 DIVERSIFIERADE FÖRETAG	38
VAD ÄR ETT DIVERSIFIERAT FÖRETAG?	38
DIVERSIFIERINGSUTVECKLING	44
Omfattningen av diversifieringsutvecklingen	47
ORSAKER TILL DIVERSIFIERINGSUTVECKLINGEN	52
Diversifiering genom intern utveckling	54
Diversifiering genom förvärv	57
Ineffektiv kapitalmarknad	59
HUVUDKONTORETS ROLL I DIVERSIFIERADE FÖRETAG - SKAPANDE AV VÄRDE	62
Finansiell portföljteori	64
Transferering av resurser och synergibe- greppet	68
Operativ synergi	69
Finansiell- och managementsynergi	71
Konglomeratidén - bakomliggande motiv	73
RESULTATUTVECKLING FÖR DIVERSIFIERADE FÖRETAG	77
HUVUDKONTORETS ROLL I DIVERSIFIERADE FÖRETAG - EN ANALYS AV EMPIRISKA ANSATSER	79
Formulering av en vision	79
Utformning av strukturella och administrativa system	80
Sammanfattning	85
4 STRATEGI	88
STRATEGIBEGREPPET	89
Yttre och inre effektivitet	89
Strategibegreppet i historisk belysning	91
Strategibegreppet och grad av diversifiering	92
Innehållet i effektiva strategier	96
STRATEGIFORMULERING OCH STRATEGIIMPLEMENTERING	98
Företags utvecklingsförlopp enligt Chandler	99
Strategiformulering enligt Ansoff och Andrews	100
Kritik av uppdelningen i formulering och implementering av strategin	103

	<u>Sid</u>
EMPIRISKA STUDIER KRING ENSKILDA STRATEGISKA BESLUT	104
Beslut om avytttringar	105
Beslut om utländska investeringar	107
Resursallokeringsprocessen	108
Kopplingen mellan enskilda strategiska beslut och strategiutveckling	111
Några sammanfattande synpunkter kring stra- tegiskt beslutsfattande	113
EN STRATEGIUTVECKLINGSMODELL FÖR DIVERSIFIERADE FÖRETAG	114
Strategiutvecklingsprocessen och Boston- modellen	125
STRATEGISKT BESLUTFATTANDE - NÅGRA HUVUD- INRIKTNINGAR	127
Sammanfattning	137
5 CONSOLIDATED PRODUCTS	140
HISTORIK	140
OMSTRUKTURERINGEN (1965-1974)	143
Bildandet av en tryckeridivision	145
Försäljningen av fastigheten i centrala Stockholm	148
Avytttringen av RP	148
Konsulthjälp	149
Situationen 1974	150
Verksamheterna inom koncernen när divi- sionaliseringen var genomförd	153
Sammanfattning	158
INTERNATIONALISERING (1974-1978)	162
Koncernledningens syn på den strategiska utvecklingen efter RP-försäljningen	163
Analys av portföljen	170
Förvärvet av PO	173
Sammanfattning	180
JÄMFÖRELSE MELLAN STRATEGIUTVECKLINGSPROCES- SERN OCH KONCERNENS OMVANDLING	182
Strukturella och administrativa system	188

	<u>Sid</u>
6 UNITED GROUP	195
HISTORIK	195
OMSTRUKTURERINGEN	197
Sammanfattning av omstruktureringen	202
TILLVÄXTEN	203
Finansiell kreativitet	204
Uppbyggnaden av ett oljebolag	206
Expansionen av dörrföretaget	208
Det perfekta äktenskapet	209
Ett nytt rapportsystem	211
Sammanfattning	211
KONSOLIDERING	212
Det misslyckade förvärvet	212
Lönsamhetsförbättrande åtgärder	216
JÄMFÖRELSE AV STRATEGIPROCESSERNA OCH KON- CERNENS OMVANDLING	218
En aktieägarorienterad politik	221
Strukturella och administrativa system	226
7 JÄMFÖRELSE	234
Formulera en vision	237
Utforma de strukturella och administra- tiva systemen	240
Ta initiativ till enskilda strategiska beslut	251
Vara dialogpartner vid enskilda strategiska beslut	254
Allokera resurser	258
INFORMATIONSKÄLLOR OCH TYP AV INFORMATION	262
Informationskällor	262
Typ av information	266
Strategiskt beslutsfattande i CP och UG	272

	<u>Sid</u>
8 SLUTORD	275
STRATEGISKT BESLUTSFATTANDE - ARKITEKT - OCH PORTFÖLJMODELLEN	275
Arkitektmodellen	276
Portföljmodellen	279
VAD BEROR SKILLNADERNA MELLAN FÖRETAGEN PÅ?	283
FRAMTIDA FORSKNING	290
SUMMARY IN ENGLISH	293
LITTERATURFÖRTECKNING	307

1 INLEDNING

Business policy eller strategisk företagsledning som det numera ofta kallas är ett område inom företagsekonomi som innefattar de övergripande problem och möjligheter som påverkar ett företags framgång samt de beslut som bestämmer färdriktningen för ett företag och därmed också belyser företagsledningens ansvarsområden. Studier i strategisk företagsledning rör företaget i dess helhet, snarare än olika funktionsområden som t ex finansiering eller marknadsföring. Forskning i strategisk företagsledning är av relativt sent ursprung och präglas i hög grad av normativa modeller av hur företagsledningen borde agera för att analysera och genomföra strategiska förändringar i företaget.

Den process som kallas strategiskt beslutsfattande har endast varit föremål för ett fåtal empiriska studier. Några forskare har försökt att historiskt rekonstruera strategin, med utgångspunkt från händelseförloppet i ett företag, och således beskriva den realiserade strategin.

I syfte att på sikt utveckla en teori kring strategisk företagsledning krävs att forskningen ägnas åt frågor som:

- Vilka roller har företagsledningen?
- Vilka beslutsprocesser ligger bakom enskilda viktiga beslut?
- Hur tillgår strategiutvecklingsprocessen i organisationer? (Mintzberg, 1974)

Det är frågor av denna karaktär som ställs i denna studie.

Detta arbete rör diversifierade företag. Framväxten av sådana företag har markant ändrat näringslivets struktur i Sverige och i övriga västvärlden. Konglomerat är beteckningen på den typ av diversifierade företag som har små eller inga teknologiska eller marknadsmässiga beröringspunkter mellan olika ingående enheter. Ett annat slag av diversifierat företag är företag som innehåller flera med varandra besläktade verksamhetsgrenar.

Därför ställs i studien frågan vilken roll huvudkontoret har i det strategiska beslutsfattandet i konglomerat och företag med besläktade verksamheter.

SYFTE

Huvudsyftet med detta arbete är att mot bakgrund av litteraturen kring strategifrågor undersöka strategiutvecklingsprocessen i två diversifierade företag för att kunna besvara följande frågor:

- 1a. Vilken roll spelar huvudkontoret när det gäller att koppla samman enskilda strategiska beslut till strategiutvecklingsprocessen?
- 1b. Vilken roll spelar huvudkontoret vid enskilda strategiska beslut?
- 1c. Vilken information och vilka informationskällor används på huvudkontoret när det gäller att påverka strategiutvecklingen i företaget?
2. Att undersöka huruvida de skillnader som kan konstateras i huvudkontorets roll i de två företagen kan förklaras utifrån det faktum att det ena är ett konglomerat och det andra är ett besläktat diversifierat företag.

För att klargöra dessa syften skall vi precisera dem ytterligare samt beakta några väsentliga avgränsningar. I studien undersöks huvudkontorets roll i det strategiska beslutsfattandet. Aktörer utanför huvudkontoret ligger utanför studiens syfte.

När det strategiska beslutsfattandet beskrivs i företagen framgår hur företagsledningen använder olika administrativa system för att kunna styra lägre nivåer. Det är därvid intressant att belysa såväl utformningen av systemen som hur de används.

Undersyftena i denna studie är av olikartade karaktär. Syftena 1a, 1b och 1c är explorativa och processorienterade. I delsyfte 2 identifieras och beskrivs variabler inom eller utom det diversifierade företaget som kan påverka den roll huvudkontoret har i det strategiska beslutsfattandet. En väsentlig skillnad mellan de två utvalda företagen, som framgår mer detaljerat i kapitel 2, 5 och 6, är att de skiljer sig åt i diversifieringsgrad. Även i andra väsentliga avseenden skiljer sig företagen åt, och delsyfte 2 är kausalt i den bemärkelsen att ett försök görs att relatera skillnader mellan bolagen till huvudkontorets roll i det strategiska beslutsfattandet. För att strikt kunna undersöka kausaliteten krävs att samtliga oberoende variabler identifieras liksom deras inbördes relativa position. Flera forskare inom sociala vetenskaper föredrar termen riktning i stället för kausalitet (se t ex Glaser och Strauss, 1967). Anledningen är bl a att flera av de oberoende variablerna inte är stabila.

Definitioner

Många av de begrepp som används i denna studie måste definieras i sitt sammanhang. Det är dock nödvändigt att definiera vissa grundläggande begrepp i detta kapitel för att underlätta förståelsen för framställningen.

Strategiskt beslutsfattande definieras som det sätt på vilket företaget fattar strategiska beslut. Termen strategisk betyder viktig på grund av storleken av ianspråktaga resurser eller på grund av de ekonomiska konsekvenserna av vidtagna åtgärder.

Förändringar i företags produkter, marknader, administrativa system och organisationsstrukturer benämns strategiska förändringar.

Strategiutvecklingsprocessen (eller strategiformeringsprocessen) definieras i den här studien som den ström av handlingar som sammantagna bildar det mönster som beskriver sambanden mellan företagets resurser och dess omvärld.

Ett enskilt strategiskt beslut definieras som åtgärder och faktorer som börjar med identifiering av att någon åtgärd bör vidtas och avslutas med ett beslut att agera.

Med företagsledning förstås de personer som är ansvariga för att utforma strategier och för att koordinera de övergripande aktiviteterna för koncernen i dess helhet.

Med huvudkontoret förstås de funktioner som finns företrädda centralt i koncernen, dvs också stabspersonal eller företagsledningen i vid bemärkelse.

Diversifierade företag är beteckningen på sådana företag som har verksamheter inom olika produktområden. I studien skiljer vi på två typer av diversifierade företag med olika typ av beroendeförhållanden:

- Företag med beslättrade produktområden (engelska: related business firms) är företag som har expanderat till nya områden som har teknologiska eller marknadsmässiga relationer med nuvarande aktiviteter.

- Konglomerat (engelska: non-related business firms) är företag som har vuxit utan hänsyn till om eventuella beröringspunkter finns med existerande teknologi eller marknad.

FORSKNINGSPROBLEM OCH MOTIV TILL STUDIEN

Huvudkontorets roll i det strategiska beslutsfattandet

I slutet av 1800-talet och i början av 1900-talet växte stora enproduktföretag fram i USA i branscher som stål, olja, tryckeri, tobak osv. Dessa företag hade i allmänhet en funktionsindeldad organisation. Enproduktföretagens operativa enheter är vanligtvis försäljning, tillverkning, ekonomi och forskning och utveckling. Denna specialisering möjliggör att stordriftsfördelar i de olika funktionerna kan tillvaratas. Problemet med ett funktionsspecialiserat företag uppstår när en eller flera funktioner, t ex tillverkning, får flera olika produktslag att hantera under en chef eller med utnyttjande av gemensamma resurser. Det blir då svårt att hänföra vissa kostnader till en bestämd produkt och prissättningen blir därför osäker. Med andra ord tycks den funktionella organisationsstrukturen innebära konkurrenssnackdelar för företag som har ett diversifierat produktsortiment (se t ex Chandler, 1962).

När företagen växte i storlek, diversifieringsgrad och i grad av organisatorisk uppdelning, tvingades de att effektivisera beslutsfattandet. Företag som DuPont och General Motors särskiljde det strategisk från det operativa beslutsfattandet. Huvudkontoret var i huvudsak sysselsatt med strategiska frågeställningar, vilket bl a innefattade allokering av resurser mellan enheter som konkurrerade om de tillgängliga medlen. De operativa besluten kunde fattas på divisionsnivå, vilket minskade behovet av löpande och ostrukturerade kontakter med företagsledningen. I

stället kunde formaliserade interna redovisningssystem ge företagsledningen möjligheter till extensiv övervakning och möjligheter att sätta in korrigeringsåtgärder i de operativa enheterna.

I enproduktföretaget har företagsledningen i litteraturen om strategiutveckling givits en aktiv roll som formulerare av en vision av i vilken riktning företaget skall förändras. De föreställningar om företagsledningens roll i det strategiska beslutsfattandet, som exempelvis mycket av undervisningen i företagsledning bygger på och som troligen också är mycket spridda bland praktiker, baseras i hög grad på forskningsresultat i enproduktföretag. Diversifieringsgraden i företagen har under senare år dock ökat markant. Därför ställs i studien frågan, vilken roll företagsledningen har i det strategiska beslutsfattandet i diversifierade företag.

Strukturella och administrativa system

Företagsledningen i ett diversifierat företag kan tänkas ha ett mindre behov av att koordinera olika divisioners verksamheter i produktion eller marknadsföring än vad företagsledningen i enproduktföretag har av att koordinera verksamheten i olika funktioner. Tankar bakom organisationen av ett divisionaliserat diversifierat företag är ju att minimera de operativa beroendeförhållandena mellan enheterna. En rad administrativa rutiner som ett enproduktföretag har borde således inte finnas i det diversifierade företaget. Dock kan företagsledningen i ett starkt diversifierat företag inte ha samma kunskap och information om konkurrenter eller marknadsförutsättningar för varje affärsenhet som företagsledningen i ett enproduktföretag. Detta skulle tala för att företagsledningen i ett diversifierat företag skulle känna ett större behov av mer löpande och nyanserad information från underställda enheter än vad ledningen av ett enproduktföretag gör.

Om företagsledningen i ett diversifierat företag vill bedriva företagets strategiutveckling på det sätt som den normativa litteraturen föreskriver, kommer den att behöva lösa informationsbehovet, t ex genom att bygga upp en stab som utvärderar och analyserar de olika divisionernas utvecklingsmöjligheter. Dilemmat i det diversifierade företaget är alltså att ju mer företagsledningen vill vara inblandad i det strategiska beslutsfattandet, ju mer information behövs från lägre nivåer - med hjälp av personal från HK och ett detaljerat finansiellt rapportsystem. Ett av syftena med divisionalisering och decentralisering av beslutsfattandet - nämligen att förenkla kommunikationen mellan företagsledningen och företaget i övrigt - motverkas därigenom. Det synes alltså som om divisionalisering, som ju ofta framförs som ett sätt att lösa diversifierade företags styrproblem, i själva verket är byggt på tankegångar som är främst applicerbara i företag med låg diversifieringsgrad. Det är strategiforskningens uppgift att undersöka hur diversifierade företag har löst de problem som torde uppkomma om de följer den normativa strategilitteraturens råd. Forskning kring företagsledningens roll i diversifierade företag måste beakta den ytterligare intellektuella och administrativa komplexitet företagsledningen i dessa företag har att hantera jämfört med enproduktföretag.

En lösning på problemet kommer från författare som anser att företagsledningens roll i strategiutvecklingen är att förändra olika strukturella och administrativa system och därmed påverka "spelreglerna i företaget" (se t ex Bower, 1970; Prahalad och Doz i Otterbeck, red., 1981). Genom att påverka storleken på huvudkontoret, organisationsstruktur, belöningsystemen, kontrollsystemen och rekryteringen, kan företagsledningen påverka strategiutvecklingen indirekt, snarare än att fatta de strategiska besluten själv. Hur företagsledningen har utformat dessa strukturella och administrativa system är dock mer oklart. Ett av denna studies syften är att utvärdera om sådan indirekt påverkan sker

och studera vilka instrument och processer huvudkontoret i diversifierade företag använder för att styra divisionerna i koncernen.

Den tidigare forskningen lämnar heller ingen vägledning vilken betydelse de strukturella och administrativa systemen har i det strategiska beslutsfattandet. Därför ämnar vi i denna studie visa hur dessa system är utformade och används i det strategiska beslutsfattandet och därigenom beskriva hur huvudkontoret hanterar divisionerna i strategiska frågeställningar. Genom att beskriva såväl utformningen som användningen av de system företagsledningen har till sitt förfogande inför en tidsdimension i beskrivningen av det strategiska beslutsfattandet. En återgivning av enbart hur de olika strukturella och administrativa systemen är utformade ger endast ett statiskt ögonblicksfotografi av hur beslutsfattandet tillgår i ett diversifierat företag. Det sätt på vilka systemen används återspeglar hur huvudkontoret styr lägre nivåer, och därmed hur det påverkar strategiutvecklingen i koncernen genom en dynamisk beskrivning.

Formulering och implementering av strategier

Den normativa litteraturen gör en skarp skillnad mellan formulering och genomförande (implementering) av strategier. Företagsledningen formulerar enligt denna litteratur en vision, dvs fastställer färdriktningen, och lägre nivåer ser till att den uppställda visionen genomförs. För att denna uppdelning skall fungera måste företagsledningen ha tillgång till sådan information som möjliggör att effektiva strategier formuleras. Jag skall i fortsättningen granska realismen och ändamålsenligheten i detta antagande. Jag vill undersöka om inte den högre komplexiteten i diversifierade företag medför speciella krav på rollfördelningen i strategiutvecklingen. När organisationen blir större och

mer komplex, finns det en risk att företagsledningen inte kan tillgodogöra sig all information, och kraven ökar att informationen skall summeras och tolkas innan den når företagsledningen. För att företagsledningen skall kunan formulera användbara strategier på det sätt den normativa litteraturen förutsätter, krävs dessutom att omgivningens förändringar kan förutsägas så att inte krav uppstår att snabbt anpassa strategin under implementeringsperioden. Jag vill granska hur realistiskt detta antagande är för diversifierade företag.

Det finns en stor mängd normativ litteratur rörande tekniker för strategiskt beslutsfattande. Den normativa litteraturen, t ex inom strategisk planering, har stark tonvikt på vilken typ av information som borde ingå när företagsledningen väljer strategi, vilka informationskällor som borde användas eller hur processen borde tillgå.

Det finns flera forskare som har studerat enskilda strategiska beslut utan att nödvändigtvis utgå från den normativa litteraturen. Kännetecknande för dessa studier är att de behandlar en kortare tidsperiod utan att relatera olika beslut till varandra (t ex ett avyttringsbeslut eller förvärvsbeslut). När det t ex gäller ett specifikt företagsförvärv har forskaren försökt identifiera den tidsmässiga sekvensen bakom processen. De flesta av dessa studier har inriktats på vilka händelser som initierat processen och de åtgärder som leder fram till ett beslut. I dessa studier har i flera fall försök gjorts att mer detaljerat ange olika faser i beslutsfattandet. Det är enligt min mening dock viktigt att notera att en studie kring strategiutvecklingsprocessen inte nödvändigtvis är det samma som en studie rörande beslutsprocessen bakom enskilda strategiska beslut.

Kopplingen mellan strategiutvecklingsprocesser och enskilda strategiska beslut

Begreppet strategiutvecklingsprocessen implicerar ett mönster i utvecklingen och kan inte beskrivas med samma detaljnivå som enskilda strategiska beslut genom det längre tidsperspektivet. Flera forskare har pekat på vikten av att empiriskt studera hur enskilda strategiska beslut hänger samman över tiden i samma organisation.

How do organizations make important decisions and link them together to form strategies? So far, we have little systematic evidence about this important process, known in business as strategy-making and in government as policy-making.
(Mintzberg, 1973)

Det finns flera konceptuella och metodologiska svårigheter att sammanfoga de enskilda strategiska besluten till företags utveckling över tiden. Företagsledningens roll i diversifierade företag samt kopplingen av den långsiktiga utvecklingen och enskilda strategiska beslut är oklar. Chandler (1962) gav företagsledningen i enproduktföretag rollen som strategiformulerare. Huvudkontoret bestämde den framtida färdriktningen och initierade enskilda strategiska beslut inom ramen för denna färdriktning. Företagsledningen i ett enproduktföretag kan spela den rollen därför att de känner branschen i detalj, vet vilka konkurrenterna är, känner de egna produkterna och marknaderna i detalj och förstår hur företaget skall konkurrera på olika segment. I ett konglomerat eller besläktat diversifierat företag har inte företagsledningen samma detaljerade kunskap om marknader, produkter eller konkurrenter. I denna studie ställs därför frågan, hur enskilda strategiska beslut och strategiutvecklingsprocesser hänger samman i diversifierade företag.

I denna studie ställs vidare frågorna, vilken information och vilka informationskällor som används av huvudkontoret när det gäller att påverka strategiutvecklingen i företaget. Jag önskar bl a undersöka om Bostongruppens idéer om att marknadsandelar etc används som informationsunderlag. Jag vill också undersöka om informationen kommer från interna källor - t ex planeringssystem - eller från externa källor - t ex konsulter. Svaren på dessa frågor kan vara av värde och användas av såväl forskare som praktiker som är intresserade av eller arbetar med strategiskt beslutsfattande. Det kan också vara värt att notera att då denna studie undersöker företagsledningens roll i det strategiska beslutsfattandet i diversifierade företag, så kan flera av resultaten appliceras på andra typer av komplexa organisationer. Det strategiska beslutsfattandet i multinationella företag uppvisar flera likheter med det som studeras i denna studie.

Genom att undersöka den information och de informationskällor som används i det strategiska beslutsfattandet, kan värdefull insikt erhållas om hur diversifierade företag fungerar. Vi vet fortfarande lite om hur företagsledningen i konglomerat agerar. Genom att analysera vad som kan påverka det strategiska beslutsfattandet i diversifierade företag, har vi större förmåga att förstå beslutsfattandet i denna typ av företag.

De motiv som ovan angivits för denna studie sammanhänger också med den nuvarande kunskapsnivån inom forskningsområdet. Tidigare bidrag från forskningen inom detta område behandlas i kapitel 3 och 4. Sammanfattningsvis kan sägas att en mycket stor del av tidigare forskning inte har baserats på empiriska studier. Beskrivningar av hur företagsledningen faktiskt beter sig i det strategiska beslutsfattandet bör ligga till grund för de normativa teorierna. Det finns en del skrivet om företags utvecklingsförlopp i

affärstidningarna, företagsbibliografier samt memoarer skrivna av tidigare chefspersoner. Emellertid ger dessa ofta endast fragmentariska insikter om strategiutvecklingen då de tenderar att fokusera på endast delar av relevant information samt att lägga en mycket stark betoning på enskilda aktörers roll (t ex Haglund, 1978; Sloan, 1964).

För vilka personer har studien intresse?

De personer som frågorna i denna studie kan ha intresse för kan sammanfattas i tre kategorier:

- Forskare har i hög grad utvecklat analysmetoder som talar om vad företagsledningen borde göra i det strategiska beslutsfattandet, och inte så mycket att beskriva vad den gör. Dessutom är flertalet av dessa analytiska hjälpmedel endast applicerbara på enproduktföretag.
- Det diversifierade företaget kan ses som en intern kapitalmarknad. Det är därför intressant att analysera vad företagsledningen kan uträtta som inte kapitalmarknaden kan. Vilken information och informationskällor använder sig företagsledningen av? Har företagsledningen i diversifierade företag andra styr- och kontrollmöjligheter än den externa kapitalmarknaden? Studien har således ett "allmänintresse" i den bemärkelsen att den belyser företagsledningens förmåga att skapa värde utöver vad kapitalmarknaden förmår att åstadkomma.
- Företagsledare i företag som är diversifierade eller som har för avsikt att diversifiera kan ha intresse av att få företagsledningens roll i diversifierade företag belyst. Flera forskare har pekat på att en icke-besläktad diversifiering kan endast försvaras

på ekonomiska grunder om värde skapas. Den interna kapitalmarknaden måste således vara mer effektiv än den externa kapitalmarknaden i resursfördelningen mellan företagen inom en portfölj jämfört med motsvarande oberoende företag. Genom att studera företagsledningens roll i det strategiska beslutsfattandet belyses de styrmekanismer som företagsledningen använder sig av. Hur utformas belöningssystem, styrelsearbetet, planeringsrutiner och interna rapportsystem i diversifierade företag? Svaren på dessa frågor kan användas av företagsledare som exempelvis vill växa genom att diversifiera. På basis av beskrivningar hur företagsledningen i diversifierade företag faktiskt beter sig kan normativa teorier senare formuleras.

BOKENS UPPLÄGGNING

Kapitel 1 har givit en kort bakgrund till studien, presentation av forskningsproblem samt angivit motiv till studien.

Kapitel 2 inleds med att motivera och förklara den valda forskningsmetodiken samt ge motiv för valet av företag. Därefter redogörs för hur datainsamlingen tillgick. De kriterier som legat till grund för studien redogörs för i ett avsnitt kallat datapresentation. Kapitlet avslutas med en diskussion av hur data tolkas i denna studie.

Kapitel 3 avser att belysa vad ett diversifierat företag är, redogöra för diversifieringsutvecklingen samt ange några av de bakomliggande orsakerna till denna utveckling. Dessa orsaker har visat sig ha betydelse för att belysa huvudkontorets roll i diversifierade företag och de utgör därför en väsentlig bakgrundsbeskrivning. Avslutningsvis syftar kapitlet till att diskutera några empiriska forskningsinsatser som analyserat huvudkontorets roll i diversifierade företag. Kapitel 3 utmynnar i frågeställningar som behandlas vidare i kapitel 7.

Kapitel 4 syftar till att beskriva strategibegreppets utveckling i litteraturen och peka på några orsaker till dess centrala roll i forskning om företagsledning. Kapitlet syftar vidare till att analysera flera empiriska studier som gjorts kring enskilda strategiska beslut i diversifierade företag (t ex resursallokerings- eller avyttringsbeslut). Dessutom belyses olika synsätt på strategiskt beslutsfattande, speciellt på vad som initierar enskilda strategiska beslut samt vilka informationskällor och vilken typ av information som ligger till grund för det strategiska beslutsfattandet. Syftet är att klassificera den typ av information och de informationskällor som ligger till grund för det strategiska beslutsfattandet.

Kapitel 5 och 6 presenterar två praktikfall. Consolidated Products (CP) och United Group (UG). En kortfattad historik inleder kapitlen. En utförlig beskrivning av det strategiska beslutsfattandet i CP och UG åren 1965-1978 ges. En jämförelse av processerna inom företagen avslutar kapitel 5 och 6.

I kapitel 7 analyseras huvudkontorets roll i det strategiska beslutsfattandet i de två undersökta företagen. Huvudkontorets roll när enskilda strategiska beslut bildar mönster i beslutsfattandet och formar strategin, liksom företagsledningens roll vid strategiförändringar. Vidare diskuteras de informationskällor och den typ av information som ligger till grund för det strategiska beslutsfattandet.

I kapitel 8 identifieras gemensamma och särskiljande drag i det strategiska beslutsfattandet i de båda undersökta företagen. Dessutom analyseras de bakomliggande faktorer som kan förklara skillnaderna mellan företagen. Kapitlet avslutas med en diskussion om några områden för framtida forskning.

2 METOD

Syftet med detta kapitel är att motivera och förklara den valda forskningsmetodiken samt ge motiv för valet av företag. Därefter redogörs för hur datainsamlingen tillgick och för hur data presenteras, dvs vilka kriterier som legat till grund för valet mellan olika presentationsformer. Kapitlet avslutas med en diskussion av hur data tolkats i denna studie.

FORSKNINGSMETODIK

Denna studie har sitt ursprung i ett internationellt projekt, där universitetet från sex länder ingick. Institutet för Internationellt Företagande vid Handelshögskolan i Stockholm gick med 1976.^{1/} Projektet syftade bla a till att studera organisationsstrukturens och de administrativa systemens inverkan på enskilda strategiska beslut i Industriella Grupper (IG-projektet). Flera rapporter från detta projekt har redovisats under senare år (se Vahlne och Spångberg, 1978; Spångberg, 1979a, 1979b; Lindgren och Spångberg, 1980a, 1980b; Vahlne och Spångberg, 1981).

^{1/} Projektgruppen för denna studie bestod av ekon. dr. Jan-Erik Vahlne (projektledare) och författaren samt en referensgrupp med docent Lennart Strömberg som ordförande. I referensgruppen ingick vidare professor Igor Ansoff, ekon. dr. Gunnar Hedlund, professor Sven Erik Johansson, professor Folke Kristensson, docent Lars Otterbeck och professor Bengt Stymne.

Det internationella projektet syftade till att undersöka industriella grupper snarare än diversifierade företag. Med det förra begreppet förstås företag med flera skilda aktiviteter som är knutna till varandra genom olika ägar-konstellationer; Société Générale i Belgien var en idealisk representant för dessa industriella grupper. I Sverige fanns visserligen ett antal investmentbolag som var knutna till de stora bankerna, men de var inga ideala exempel på industriella grupper. Det fanns vidare vissa finansfamiljer som hade konstellationer som påminde om Société Générale, men dessa bedömdes inte vara lämpliga då det bl a kunde anföras att det snarare varit personligt inflytande   n ägarintressen som legat till grund för inflytandet. I stället kom intresset att riktas mot sådan diversifierade företag som hade flera likheter med kontinentens industriella grupper. Två svenska diversifierade företag utvaldes. Urvalet och urvalskriterierna beskrivs nedan mer i detalj.

Forskningsdesignen har valts för att med givna resurser kunna djupstudera företagen. Praktikfallsmetoden valdes mer specifikt av flera skäl.

Tidigare forskning har visat att den mängd data som   r nödvändig för att förstå strategiutvecklingsprocessen är stor. Det finns ingen sammanhängande begreppsapparat för att beskriva processerna. För att få bra begrepp behövs en utvecklad teori och om det finns en utvecklad teori   r praktikfallsmetoden mindre lämplig. Kaplan (1964) kallar det f  r konceptualiseringens paradox. Begrepp som beslut, strategi, synergi etc har skapats för att beskriva vissa företeelser och de   r abstrakta begrepp som inte lätt låter sig operationaliseras.

Avsaknad av operationella begrepp medför att det också   r oerhört svårt att utföra mätningar i denna typ av studier.

Denna inneboende komplexitet torde vara den viktigaste förklaringen till att forskning inom strategisk företagsledning med betoning på de strategiska utvecklingsprocesserna har utvecklats i långsam takt. Mintzberg menar att:

... processes such as strategy formation are above all characterized by the inherent complexity of the environments in which they operate ... Policy researchers have been forced to do their studies in the field, amidst the complexity of real organizations.

The result of all this is that, despite the importance of studying the management process, the Policy area has been largely neglected by management researchers, and the field has been relatively slow to develop.
(Mintzberg, 1979, s 18)

Mintzberg betonar alltså den inneboende komplexiteten i strategiutvecklingsprocessen. Han menar vidare att forskningen inom området som en följd av denna komplexitet kännetecknas av mindre precision jämfört med traditionella funktionsområden, men å andra sidan är den intressantare så tillvida att den behandlar den viktigaste aspekten av företagsledning.

Mintzberg, et al. (1976) jämförde strategiskt beslutsfattande i olika organisationer och studerade kritiska och viktiga händelser för dessa, där den tidsmässiga sekvensen följdes. Författarna klargjorde mycket tydligt att de endast studerade vissa enskilda strategiska beslut och inte strategiutvecklingsprocessen.

While we have addressed ourselves to the question of how organizations make single strategic decisions, we have not looked at the interrelationships among such decisions over time in the same organization, in effect the process of strategy formulation. The empirical study of strategy formulation has also been neglected in the literature. Another major gap in the literature is the relationship between decision pro-

cess and structure. The literature still lacks a single acceptable theory to describe how decision processes flow through organizational structures ... These gaps in the literature seriously block us from actively even an elementary understanding of how organizations function; all are greatly in need of empirical research.

(Mintzberg, et al., 1976, s 275)

Praktikfallsmetoden

En metod med ett begränsat antal fall valdes för att möjliggöra en djupgående studie i företagen. Praktikfallsmetoden valdes mer specifikt av följande skäl:

- Avsaknad av systematisk empirisk kunskap inom forskningsområdet gjorde det mycket svårt att göra meningsfulla hypotestestande studier. Tidigare forskning möjliggjorde inte att samtliga relevanta variabler fastställdes på förhand eller gav någon indikation i vilken riktning forskningsresultaten skulle gå. Det var därför nödvändigt att använda sig av en forskningsmetod som passade bättre för en mindre standardiserad referensram än vad som används vid hypotesprövande undersökningar.
- Då det var nödvändigt att få fram ledande aktörers uppfattningar om det strategiska beslutsfattandet, innehöll flera av forskningsfrågorna kvalitativa bedömningar av såväl situationsspecifika som komplexa data. Frågeställningarna var av den arten att praktikfallsmetoden bedömdes vara den mest lämpade. Studiens syfte var att undersöka huvudkontorets roll i det strategiska beslutsfattandet i diversifierade företag. Det skulle ges möjlighet att kartlägga vilken information, vilka informationskällor och vilka strukturella förhållanden som direkt påverkat processens förlopp.

För att uppnå studiens syften krävdes att forskaren lärde känna företagen och i detalj studerade vad som faktiskt ägt rum, vilket begränsar möjligheterna vid valet av metod. Vissa indikationer på vad som är möjligt att göra kunde fås i den tidigare forskningen (kapitel 3 och 4). Vidare genomfördes studier vid Institutet för Internationellt Företagande, vilkas frågeställningar liknade de här aktuella. Ett projekt som syftade till att identifiera och beskriva de instrument och system som huvudkontoret använder sig av för att styra utländska dotterbolag arbetade med praktikfallsmetoden i huvudsak av samma skäl (Leksell, 1981). Forskningsområdets natur, avsaknad av bra begrepp och välutvecklade teorier, kopplingen till det internationella projektet och de metodologiska problemen talade således för en användning av praktikfallsmetoden. (För en detaljerad diskussion av för- och nackdelar med metoden, se t ex Glaser och Strauss, 1967; Valdelin, 1974; Hedlund och Hägg, 1978; Lindgren, 1980; och Wärneryd, 1980).

De alternativ till den valda uppläggningsen av undersökningen till ett begränsat antal fall var att antingen samla in standardiserade data från ett stort antal företag eller att samla in data från endast ett företag för att möjliggöra en djup förståelseorienterad beskrivning. Jag pekade tidigare på att forskningsområdets natur och avsaknad av välutvecklade teorier försvårade en användning av hypotestestande ansatser där data samlas in från ett stort antal företag för att verifiera eller förkasta en viss uppsättning hypoteser. En undersökningsuppläggning med endast ett företag skulle omöjliggjort en jämförelse mellan olika praktikfall för att identifiera skillnader i huvudkontorets roll mellan företag med olika diversifieringsgrad.

Nackdelen att endast ha en jämförande studie av två praktikfall är att resultaten kan inte bevisas vara generaliserbara. Eftersom ämnesområdet är delvis utforskat måste

resultaten prövas i ytterligare studier. Vissa av forskningsresultaten kan dock visa överensstämmelse med tidigare framlagda teorier och då kan generaliserbarhet antas föreligga.

VAL AV FÖRETAG

De två viktigaste kriterierna för valet av företag var följande:

- Att de skulle vara stora och diversifierade. Det var nödvändigt att det ena företaget var ett konglomerat samt att det andra var ett diversifierat företag med besläktade produkter.
- Att Handelshögskolan hade goda relationer med företagen och att de var intresserade av att delta i projektet. Detta bedömdes vara mycket viktigt då forskning av denna karaktär är mycket tidskrävande för de inblandade företagen, och då många av frågorna som ställs av undersökaren är känsliga.

Som ovan nämnts är den mängd data som är nödvändig för att förstå företagens utvecklingsförlopp stor. Det talade för en djupgående studie av ett begränsat antal företag. Det minsta antalet företag som tillåter jämförelser är två.

Antalet företag och urvalet av dotterbolag bestämdes också i hög grad av att de skulle vara villiga att delta i projektet och de finansiella ramarna för projektet. Det sistnämnda skälet är viktigt av den anledningen att det bedömdes nödvändigt att besöka de olika dotterbolagen.

De företag som kontaktades var Consolidated Products (CP) och United Group (UG) som båda vara villiga att delta. (Namnen är fingerade, men alla viktiga fakta är korrekt återgivna. Den viktigaste orsaken till att fallen är anonymiserade är att försvåra identifiering av enskilda per-

soner i koncernerna.) Båda företagen var noterade på Stockholmsbörsen och var välkända svenska företag. Projektet godkändes av företagsledningen i de båda företagen och för att underlätta samarbetet introducerades forskarna för organisationen i ett brev där det framgick att studien var sanktionerad av företagsledningen.

Diversifieringsgraden hos koncernerna har klassificerats i enlighet med Rumelts typologi (1974), och det kan konstateras att UG var ett renodlat konglomerat med vitt skilda verksamhetsområden (från tillverkning av sytråd till oljehandel). Det fanns inget svenskt företag som klart bättre än UG fyllde kraven på definitionen av konglomerat. CP hade sitt ursprung i det tryckta ordet och koncernen utvidgades efterhand till bland annat förvaringsmappar för papper och förbrukningsmaterial för kontor. Beroendeförhållandena mellan olika enheter i UG var mycket låga avseende produktion, marknadsföring och kunder. Beroendeförhållandena i CP var i dessa avseenden större.

Det som framför allt skilde företagen åt var att diversifieringsgraden var högre i UG än i CP.

Consolidated Products hade haft en lång historia av gradvis tillväxt till nya områden. Under senare delen av 1970-talet växte företaget snabbt, i huvudsak genom förvärv utomlands. Företagets portfölj av verksamheter kunde klassificeras som besläktade. Tidigare var företaget i hög grad hemmamarknadsorienterat och de olika verksamheterna uppvisade ingen tillväxt utan kunde karaktäriseras som mogna. Det fanns inget svenskt företag som klart bättre än CP fyllde kravet på definitionen av diversifierat företag med besläktade verksamheter.

United Group växte genom en aggressiv förvärvspolitik, ofta till icke-besläktade områden under 1970-talet och kom därigenom att bli ett av de största företagen i Sverige.

När studien genomfördes var Consolidated Products divisionaliserat. Divisionerna var ibland synonyma med ett enskilt dotterbolag, men ibland utgjorde ett större antal dotterbolag en division. I United Group rapporterade dotterbolaget oftast direkt till koncernledningen, men i flera fall fanns en mellanliggande nivå som kallades grupp.

I samarbete med kontaktpersonerna i varje bolag utvaldes Consolidated Products samtliga divisioner (nio) samt de dotterbolag som av olika skäl rapporterade direkt till koncernledningen. United Group hade omkring femtio dotterbolag av varierande storlek; tio dotterbolag valdes ut i samarbete med kontaktpersonen på huvudkontoret, och som storleksmätt användes enhetens omsättning (se nedan).

DATAINSAMLING

En stor mängd data samlades in i båda koncernerna. Detta sammanhänge med att det på förhand var svårt att exakt fastställa den typ av data som var relevant. Om datainsamlingen sker med hjälp av en detaljerad begreppsapparat försvåras möjligheterna att samla in relevanta data, om det visar sig att begreppsapparaten varit felaktig. Genom att använda sig av en ganska utvecklad begreppsapparat möjliggörs en kontinuerlig utveckling av denna tack vare den erfarenhet som byggs upp under forskningsprocessen.

Wärneryd (1980) pekar i detta sammanhang på tre typer av forskning inom företagsekonomi:

- 1) Beslutsorienterad forskning som fokuserar på beslutsfattande
- 2) Forskning som beskriver och förklarar företagsledningens aktiviteter
- 3) Forskning av formell karaktär av mer begränsad natur, exempelvis framtagande av modeller för optimalt beslutsfattande (management science).

Forskning vars fokus är beslutsprocesser behöver inte nödvändigtvis baseras på explicita beslutsmodeller utan kan med fördel användas för att ge insikt om hur beslutsfattandet fungerar. Wärneryd (1980, s 55) menar:

Decision-oriented research seeking descriptions and explanations is, judging from evidence presented in many contexts, often not tied to any explicit decision model, but set about to provide information that on a general level is thought to be interesting because it is confirmatory or potentially useful. The purpose is to produce ideas and thoughts

Wärneryds uppfattning, som jag delar, är att forskning kring beslutsprocesser och företagsledningens roll i dessa processer behöver inte med nödvändighet på förhand bestämma en detaljerad explicit beslutsmodell.

Det behöver inte betyda att datainsamlingen är osystematisk eller ostrukturerad. Med hjälp av en intervjuguide^{1/}, där vissa nyckeldata standardiserades, och genom att samla in data med flera olika tekniker samt avstämningar mellan olika data, kan tillförlitligheten kontrolleras.

Datainsamlingen gav ett empiriskt innehåll åt relativt vagt formulerade begrepp som strategiutvecklingsprocesser, huvudkontor, administrativa system etc.

Data samlades in för hela företaget och för varje division/dotterföretag som studerades skedde datainsamlingen på två sätt:

- Genomgång av skriven dokumentation om företagen, såväl intern som extern

^{1/} Finns tillgänglig på Institutet för Internationellt Företagande.

- Intervjuer med styrelseledamöter, företagsledning, stabspersonal, divisionschefer och i förekommande fall chefer på dotterbolagsnivå.

Dokumentation

Den interna dokumentationen inkluderade styrelseprotokoll, korrespondens mellan huvudkontor och divisioner, specialstudier, memoranda, rapporter från divisionschefsmöten och direktionsmöten, handböcker av olika formella rapportsystem och skrivet material relaterat till de administrativa systemen och organisationsstrukturen samt historiskt material ur rapporter som publicerats i samband med årsjubiléer.

Det externa materialet inkluderar de publicerat material i dagstidningar och affärstidskrifter. Det externa materialet införskaffades vid besök på avdelningen för kundtjänst på dagstidningarna Dagens Nyheter och Svenska Dagbladet. Det togs kopior på de urklipp som fanns om de båda bolagen. På motsvarande sätt gjordes på Veckans Affärer och Affärsvärlden. Dessutom införskaffades koncernernas årsredovisningar femton år tillbaka i tiden. På basis härav kunde grundläggande data inhämtas om vardera organisationens utveckling. När kontaktpersonen etablerats på företagen redogjorde denna person för företagets utvecklingsförlopp. Kontaktpersonerna (vVD respektive chef för koncernutveckling) i båda företagen kunde antas ha en god överblick över företagets situation. Kontaktmännen gav information om vilka personer som hade kunskaper om koncernernas utvecklingsförlopp. Kontaktmännen tillfrågades också om vilket internt skrivet material som kunde belysa utvecklingen.

Företagen representerade två extremer avseende det skrivna materialet: i Consolidated Products vinnlade sig ledningen att dokumentera så mycket som möjligt, medan United Group gjorde en poäng av att skriva ned så litet som möjligt. VDn i UG menade t o m att han aldrig hade skrivit ett enda manus.

Äktheten fastställdes i de interna dokument som ingått i det historiska händelseförloppet, t ex styrelseprotokoll och rapporter från divisionschefsmöten genom att jämföra olika forskningsdata med varandra.

När exempelvis Consolidated Products gjorde ett par större förvärv i USA fanns flera interna dokument som redogjorde för utvecklingsförloppen. Det kunde exempelvis gälla vilka strategiska och finansiella data som huvudkontoret använde för att utvärdera förvärvskandidaterna. Vid intervjuerna ställdes senare frågor kring hur förvärven tillgick och huvudkontorets roll i beslutsfattandet.

Intervjuer

Intervjuer utgjorde den viktigaste informationskällan i denna studie. Valet av intervjupersoner gjordes på följande sätt. Kontaktmannen i respektive koncern informerade om koncernens utveckling, personal och de olika delarna i koncernen. Därefter upprättades en förteckning över de intervjupersoner som var önskvärda att kontakta. Förslaget accepterades utan invändningar av företagen. Kontaktpersonerna skrev eller ringde till respektive personer, som i samtliga fall accepterade att delta. Valet av personer i företagsledningen var i huvudsak ett totalurval. Dessutom intervjuades två personer ur Consolidated Products styrelse och en person ur United Groups styrelse. I CP utvaldes samtliga divisionschefer. För att begränsa projektets och företagets resursinsats utvaldes tio dotterbolagschefer av femtio i UG. De dotterbolag som uteslöts var små i förhållande till koncernen och som storleksmätt vid urvalsförfarandet användes dotterbolagets omsättning. Varje respondent fick redogöra för sitt deltagande och för sin uppfattning om hur koncernens strategiutvecklingsprocesser förlöpt. Dessutom kontaktades tre personer som tidigare arbetat i UG i företagsledande position för att tillfrågas om sin uppfattning om utvecklingsförloppen samt

för att kontrollera tillförlitligheten av intervjudata från företaget. I CP kontaktades på motsvarande sätt fyra personer. Vidare diskuterades koncernens utveckling med kollegor vid Handelshögskolan som dels haft ingående kontakt med företagen i andra forskningsprojekt,^{1/} dels hade god kunskap om företagen t ex genom internseminarier kring strategisk utveckling.^{2/}

Intervjuerna följde inte en strikt intervjuguide utan en checklista upprättades för varje intervju i förväg med hänsyn till de data som redan insamlats. Detta medför vissa möjligheter till kontroll. Genom att successivt tillgoda-göra sig redan insamlade data kan forskarna dessutom välja sådana respondenter - ofta desamma som tidigare - och ställa frågor, att ofullständiga uppgifter kan kompletteras respektive kontrolleras i det fortsatta arbetet. En annan fördel med att låta flera personer lämna uppgifter om händelseförloppen är, att det är mindre troligt att alla personer skulle glömma bort eller ha svårt att erinra sig utvecklingen.

Undersökningen omfattade ett drygt fyrtiotal intervjuer i vardera koncernen. Dessa intervjuer genomfördes i flertalet fall av två personer. Ungefär hälften av intervjuerna genomfördes tillsammans med Jan-Erik Vahlne. I flera andra fall deltog kollegor från Institutet för Internationellt Företagande vid intervjuerna (Laurent Leksell och Ulf Lindgren).

^{1/} Bland andra två forskningsprojekt vid Institutet för Internationellt Företagande (Management of Foreign Operations and Management of Acquisitions; se Institutets årsberättelse 1980).

^{2/} Bland andra ekon. dr. Gunnar Hedlund.

Intervjuerna varade mellan en och åtta timmar och genomsnittet låg mellan tre och fyra timmar. Vid varje intervju-tillfälle fördes anteckningar. En rapport från intervjuerna skrevs ned utan någon tolkning och skickades till respondenter, som i några fall korrigerade tidigare uttalanden och lade till nya aspekter. I genomsnitt var längden på en sådan rapport ett tiotal sidor. Av de knappt 10 procent som utnyttjade möjligheten att ändra i rapporterna kunde flertalet korrigeringar hänföras till respondentens egen roll i det strategiska beslutsfattandet.

Källor för mätfel

Den process av kontroller och återkontroller som användes i studien kräver en stor insats av arbete för sammanställning och uppföljning av varje intervju. Med kontrollfrågorna och möjligheter att korrigera gjorda uttalanden förbättras dock reliabiliteten, då t ex de slutsatser som dras från de inledande intervjuerna, senare kan visa sig behöva modifieras. Flera intervjuer med nyckelaktörer i processen ökar också reliabiliteten. Det kan då dock uppkomma vissa problem som måste hanteras. Tiden mellan intervjuerna får inte vara för kort. Risker finns då att intervjupersonen minns vad han sade i den första intervjun och endast upprepar tidigare svar. Därför är det nödvändigt att utvidga tidsintervallet mellan intervjuerna för att minska sannolikheten att intervjupersonen kommer ihåg tidigare avgivna svar. Reliabiliteten ökar också som i detta fall när samma undersökare kan delta i studiens alla faser. Genom att jämföra observationer från samma händelser med andra undersökare går det att identifiera hur mycket felkällor som kan uppstå mellan olika undersökare.

Risken för eventuell uppkomst av intervju-effekt ökar med användandet av mindre standardiserade forskningsmetoder. Detta kan medföra att den interna validiteten minskar. Intervjuerna genomfördes av två personer och respondenterna gavs möjlighet att korrigera tidigare uttalanden från intervju-protokollen. Detta tillvägagångssätt reducerar eventuell intervjuareffekt, men kan dock inte eliminera den.

Ytterligare en källa till mätfel kan vara respondenten. Om t ex respondenten känner sig "tvingad" att ha en åsikt om något han egentligen inte har någon åsikt om, eller inte vill avslöja sin egentliga åsikt. En respondent kan avsiktligt svara fel eller svara vad han tror vara internpolitiskt önskvärt eller acceptabelt. Sådana fel påverkar validiteten. Genom att försöka uppnå en förtrolig atmosfär vid intervjun går det att reducera denna risk. De åtgärder som vidtogs för att skapa denna förtrolighet var att klart markera att respondenternas svar skulle få anonymitetsskydd och att forskarna inte var företagsledningens språkrör. Dessutom kontrolleras sanningshalten genom att ställa olika följdfrågor och jämföra svaren med andra forskningsdata.

Den externa validiteten hänger samman med förmågan att generalisera slutsatserna. Vetenskapliga undersökningar som har syftet att testa hypoteser ställer speciella krav på samplestorlek. Dessa studier har som mål att ge resultat som "övertygar andra forskare att den uppnådda förståelsen, koncentrerad i hypoteser eller i en teori, utgör en bra representation av de studerade objekten" (se Valdelin, s 48). Praktikfallsstudien utsattes inte för samma statistiska krav.

Sammanfattning av datainsamlingen

Datainsamlingen skedde således under mindre standardiserade former av skäl som tidigare angavs. En svårighet med att insamla empiriskt material med denna metod är att huvuddelen av datan inte fångats in med strikta mätningar. Ovan har kraven för att öka tillförlitligheten redovisats. Dock måste sådana svårigheter delvis godtas som en beståndsdel i hela undersökningsansatsen (Östman, 1977, s 38).

Datainsamlingen kan summeras i följande sekvens:

- Inledande intervju med kontaktpersoner (vVD respektive chefen för koncernutveckling)
- Insamling och analys av extern tillgängligt material (exempelvis tidningsartiklar)
- Insamling och analys av internt skrivet material avseende hela företaget (exempelvis konsultrapporter och årsredovisningar)
- Insamling och analys av internt skrivet material avseende olika strategiska beslut (exempelvis omstrukturering och förvärvsrapporter)
- Intervjuer med företagsledningen om koncernens utvecklingsförlopp, hur enskilda strategiska beslut tillgått och hur företagsledningen påverkade händelseförloppen i divisionerna och dotterföretagen
- Intervjuer med divisions- och dotterbolagschefer avseende det strategiska beslutsfattandet i koncernen och koncernledningens roll i beslutsfattandet
- Uppföljningsintervjuer på huvudkontoret.

Denna process påbörjades 1976 och pågick till 1980. Nära kontakter etablerades vid företagen och projektet kompletterades med flera relaterade empiriska studier (bl a integration av utländska dotterföretag, se årsredovisningen för Institutet för Internationellt Företagande, 1980).

Tidsdimensionen

Strategiska utvecklingsprocesser har definitionsmässigt en tidsdimension. Om avsikten är att studera den avsedda, ex ante fastställda strategin (företagsledningens kognitiva karta eller plan) kunde forskarna använda sig av s k longitudinationella studier, där undersökningen kan följa förändringar över tiden. Flera av forskningsfrågorna kan då endast besvaras efter en viss tid.

Denna studie syftar till att kartlägga historiska utvecklingsförlopp i företag, där en stor del av eftersökta data är historiska. Motsvarande studier finns inom historievetenskapen, där varje undersökning av en historisk process genomförs vid ett senare tillfälle. Några av fördelarna med den longitudinationella studien säkerställdes genom att fråga flera inblandade aktörer om utvecklingen. Strategiutvecklingsprocesserna identifieras då som mönster i beslutsfattandet. Med andra ord, när en serie av beslut visar en viss konsistens över tiden, kan en strategi sägas ha formerats. Praktiskt innebär det för exempelvis Consolidated Products att när företaget över en viss period kännetecknas av omstrukturering respektive internationalisering, karaktäriserades dessa processer som strategi enligt ovan.

Mintzberg (1978) menar att det inte är konstigare att beskriva företagens strategier på detta sätt än att Picassos konst delas in i perioder. Ett annat exempel, menar Mintzberg, kunde vara när Nixons tid i Vita Huset beskrevs.

Inledningsvis fattade han en rad beslut som gynnade Sydstaterna och massmedierna myntade begreppet "Southern strategy".

Detta synsätt stämmer exempelvis med Andrews (1971) som menar att ett företags strategi alltid kan härledas från dess beteende, dvs forskaren studerar de vidtagna åtgärderna för att identifiera ett mönster i beslutsfattandet.

Mintzberg (1978) studerade strategiutvecklingsprocessen i Volkswagen och Saturday Night Magazine. Genom att samla in i huvudsak publicerade data sökte han fastställa strategierna ex post. Han använde sig av en struktur som tillät honom att ta in nya parametrar och förkasta andra som inte fungerade i forskningsprocessen.

Mellan två tidsperioder förändras företaget och miljön kontinuerligt. Att beskriva dessa förändringar inrymmer en rad svårigheter eftersom man skall återge en dynamisk process med hjälp av vårt i grunden statiska språksystem. En beskrivning av ett företags utveckling kan endast göras ur dagens perspektiv. Det betyder att vi inte kan framhäva de faktorer som syntes relevanta vid en annan tidsperiod. Dessutom är förändringarna komplexa. En omgivningsförändring (t ex inträde av nya konkurrenter) kan ligga till grund för en förändring i försäljningen, vilket medför att den ekonomiska situationen kommer att förändras, vilket kan leda till förändringar i organisationsstruktur, administrativa system, produktionsanläggningar, personförändringar etc. Därför måste man acceptera kraftiga förenklingar i beskrivningen av dessa förändringsprocesser.

PRESENTATION OCH TOLKNING AV FORSKNINGSDATA

Efter datainsamlingen bearbetades data för att skapa en helhetsuppfattning om de studerade processerna. Den första bearbetningen resulterade i kronologisk uppställning av tillgängliga data. Nästa steg var att arbeta samman en version där företagens utveckling beskrevs. Från denna version skulle det också gå att utläsa huvudkontorets roll vid enskilda strategiska beslut i de två företagen, vilka informationskällor och vilken typ av information som användes på huvudkontoret när det gällde att påverka strategiutvecklingen. Denna sammanställning av det historiska skeendet hade karaktären av en fallbeskrivning. Därefter diskuterades fallbeskrivningen med bl a ekon dr Jan-Erik Vahlne och andra kollegor vid Institutet för Internationellt Företagande. Detta ledde till att vissa data reviderades, togs bort och omtolkades. De kriterier som bör styra alla presentationer av framställningar av historiska skeenden är enligt Lindgren (1980):

1. Krav på bearbetning av och rimlig omfattning på det presenterade praktikfallet (rimlighetskravet)
2. Krav på att endast medtagna tillgänglig beskrivning och analys (relevanskravet)
3. Krav på redovisning av de data som forskaren begagnat som utgångspunkt för senare tolkning (redovisningskravet).

Flera av kraven står i konflikt med varandra och inrymmer praktiska problem, och forskarna måste därför göra flera avvägningar. Om forskaren gör den bedömningen att en mer uttömmande presentation underlättar för andra forskare att identifiera styrkor eller brister i undersökningen, bör en mer fullständig redovisning göras. En längre fallbeskrivning ökar läsarens möjligheter att kontrollera klassificeringar, analys och slutsatser, och läsaren kan också bilda

sig en självständig uppfattning om innehållet. Kriterierna för vad som är validerad kunskap är också beroende av de antaganden som görs om hur verkligheten är beskaffad och om vilken kunskap som är möjlig. En uttömmande presentation blir framför allt kritisk om man hävdar att teoriutveckling möjliggörs genom ackumulerad kunskap. Men om huvuddelen av den insamlade datamängden redovisas blir presentationen oformlig och svår att tränga igenom. Det är nämligen svårt att presentera ett helt praktikfall om inte det finns bra sammanfattande begrepp att samla redovisningen i.

Några nackdelar med presentation av hela praktikfallet är dock, att vid analys av fallen en klar risk för upprepningar och övertydlighet föreligger. Risken för upprepningar föreligger också i praktikfallet eftersom flera av de beskrivna faktorerna förändras över tiden. Forskarna måste därför ta ställning till värdet av att inkludera denna information. Det är dessutom praktiskt svårt att finna en lämplig omfattning på praktikfallen. (Långa fall tenderar att trötta ut läsaren och korta fall kan bli ytliga.)

Jag valde inledningsvis att lösa detta problem genom att i två appendix redovisa en uttömmande redovisning av praktikfallen. Dessutom presenterades en starkt nedbantad version av praktikfallen i ett separat kapitel. Det visade sig dock att den empiriska delen då erhöll en alltför undanskymd plats. De två fallen presenteras därför i hela sin längd i texten, dock i en kortare version än som ursprungligen var fallet i appendix.

Fallbeskrivningarna innehåller företagets historik, där de viktigaste händelserna tas upp, därefter betraktas företagens strategiutvecklingsprocesser från 1965 till 1978. Inom ramen för dessa beskrivningar presenteras ett flertal enskilda strategiska beslutsprocesser. För att underlätta

för läsaren att identifiera sig med den ekonomiska verklighet som företagsledningarna arbetat med, presenteras också resultatutfallet för en tioårsperiod. Beskrivningen avslutas med en genomgång av hur koncernen förändrats över perioden.

Bower (1970) och Normann (1976) menar att ett praktikfall bör beakta de processdata med hjälp av vilka den studerade processen beskrivs. För forskningssyften där den existerande kunskapsmassan är begränsad (långa förlopp i diversifierade företag) kan med fördel en abstraherad begreppsapparat användas, t ex vid en beskrivning av strategiutvecklingsprocesser i diversifierade företag. Praktikfallsredovisningar innehåller också i allmänhet en beskrivning av historia och den situation som är kritisk för en förståelse av praktikfallet. (Se t ex Berg, 1964; Gilmour, 1973 och Nees, 1978.) Bower (1970) inkluderar även data som är speciella för det enskilda praktikfallet, vilket jag anser vara rekommendabelt om det kan underlätta för andra forskare att erhålla en riktig känsla för företagets situation.

Fallbeskrivningarna tillsändes också kontaktpersonerna i de båda företagen för en sista kontroll. UG-representanten hade inga korrigeringar utan menade att återgivningen av skeendet stämde med hans erfarenheter. Kontaktpersonen för CP menade att "Kapitlet om CP var mycket bra och fångade väl CPs utveckling. Jag har endast bifogat smärre detaljkorrigeringar."

Återrapporteringar till de enskilda företagen, där medlemmar från företagsledningen ingick, låg också till grund för nya diskussioner med Jan-Erik Vahlne om fallbeskrivningarna med åtföljande revidering.

Datatolkning

Valdelin (1974) menar i sin studie om Produktutveckling och marknadsföring att författarens explicita och implicita avgränsningar påverkat utformningen av presentationen av data, men att presentationen av praktikfallet utgjorde undersökningens resultat och skulle ställas mot tidigare etablerade beskrivningar och teorier om processer som rör produktutveckling. Valdelin tolkade således inte praktikfallen i den meningen att han jämförde dem med existerande teorier eller jämförde likheter eller skillnader mellan fallen. För att tolka forskningsdata krävs dock någon typ av jämförelser och Normann (1975) pekar på att forskare har möjlighet att göra tre typer av jämförelser:

1. Jämförelser mellan olika praktikfall för att identifiera skillnader och likheter. Nees (1978) och Leksell (1981) studerade exempelvis flera fall för att utröna om något mönster kunde urskiljas mellan företagen (avyttringsprocesser respektive sätt att styra utländska dotterbolag).
2. Jämförelser med existerande modeller och teorier. Forskningsdata kodas till någon begreppsapparat som beskriver processens drivkrafter. Allison (1972) studerade beslutsfattandet under Kubakrisen och är exempel på en forskare som kodade insamlade data till existerande beslutsmodeller. Dessa modeller låg till grund för jämförelser.
3. Jämförelser med idealtillstånd, normer och föreställningar. Bower (1970) studerade resursallokeringsprocessen, där beslutsteorin (capital budgeting) utgjorde det idealiserade jämförelseobjektet.

De jämförelser som gjorts i denna studie har varit av två slag. Den första typen av jämförelse har gjorts mellan företagen, där skillnader och likheter identifieras och analyseras i strategiutvecklingsprocesserna och huvudkontorets funktion i dessa processer. För vissa jämförelser har precisa måtskalor kunnat användas, t ex storlek på huvudkontor, rapportfrekvens eller antal styrelsemöten. Emellertid har mindre precisa måtskalor använts vid andra jämförelser mellan koncernerna för att identifiera skillnader i huvudkontorets roll i det strategiska beslutsfattandet. Dessa jämförelser baseras dock på den information som finns i praktikfallen, vilket underlättar läsarens möjlighet att kontrollera den information som legat till grund för avgörandet. Dessutom har jämförelser gjorts mellan forskningsdata och tidigare forskning.

Den senare typen av jämförelser är dock av något mindre betydelse. Anledningen är dels att det tidigare funnits relativt begränsade forskningsinsatser inom ämnesområdet, vilket innebär att teorierna inte är välutvecklade, dels att forskningssyftet inte är att verifiera eller falsifiera existerande teorier. Syftet är i stället, som tidigare angivits, att tillföra kunskap på ett område där vi inte har mycket kunskap. De redovisade resultaten måste alltså prövas i ytterligare studier för att de skall kunna sägas vara generaliserbara. I avslutningskapitlet pekas också på andra skillnader som kan konstateras i huvudkontorets roll i de två företagen än vad som kan förklaras utifrån det faktum att det ena är ett konglomerat och det andra är ett besläktat diversifierat företag. Exempel på sådana påverande faktorer som beaktas är ledande aktörer och managementfilosofi, osäkerheten i omgivningen och konkurrensintensitet.

Sökandet efter förklaringar till likheter eller skillnader mellan företagen och till samband mellan olika före-

teelser har lett till uppslag till möjliga förklaringar som bör prövas genom fortsatt forskning. Föreliggande forskning kan alltså inte bevisa att vissa orsakssamband föreligger.

Tidigare forskningsresultat som har relevans för detta arbete presenteras utförligt i kapitel 3 och 4. Definitioner och grunder för jämförelser mellan företagen och den existerande teorin presenteras fortlöpande för att underlätta för läsaren att följa analysen.

3 DIVERSIFIERADE FÖRETAG

Den viktigaste företagsformen i Sverige, liksom i övriga västvärlden, vare sig man avser försäljning, tillgångar eller vinst, är det diversifierade företaget. Detta är resultatet av en anmärkningsvärd, långsiktig förändring i näringslivet, samtidigt som utvecklingen på många andra områden går mot ökad specialisering. Trots en stark tillväxt under efterkrigstiden och en ökad komplexitet i teknologin har trenden varit att diversifieringsgraden i näringslivet ökat snarare än minskat. Detta kapitel avser att diskutera vad ett diversifierat företag är, redogöra för diversifieringsutvecklingen samt ange några av de bakomliggande orsakerna till denna utveckling. Dessa orsaker har visat sig ha betydelse för att belysa huvudkontorets roll och funktion i diversifierade företag från teoretiska utgångspunkter och det ges därvid en redogörelse för resultatutvecklingen. Avslutningsvis syftar kapitlet till att diskutera empiriska forskningsinsatser som studerat huvudkontorets roll i diversifierade företag.

VAD ÄR ETT DIVERSIFIERAT FÖRETAG?

I litteraturen används termerna "diversifierat" och "diversifiering" i mycket skiftande sammanhang. Den traditionella betydelsen är ett företag som går in i nya produkt/marknadsområden när de existerande produkterna har nått

ett mognadsstadium och ej längre uppvisar tillväxt (Chandler, 1962; Ansoff, 1965). Det är dock i allmänhet mycket svårt att definiera produkt- eller marknadsgränser. Vanligtvis är marknaden för en produkt definierad som alla de närliggande produkter som skulle kunna tillfredsställa ett givet kundbehov. Då uppstår omedelbart problemet med precisa definitioner. Vad är närliggande produkter? Hur skall kundbehovet definieras? Skall en bred eller inskränkt definition användas (Hofer och Schendel, 1978)? Skall en problemorienterad definition av kundbehovet användas? Hur många kundkategorier skall användas? Skall marknaden definieras från efterfrågesidan eller från utbudssidan (tillverkning av en produkt med vissa typiska attribut)? De flesta böcker i marknadsföring penetrerar detta problem i detalj och tre faktorer av betydelse framkommer för en bestämning av marknaden för en given produkt: kundprofil, geografisk täckning samt närliggande produkter (se exempelvis Abell och Hammond, 1979, kapitel 8). Den strategiutvecklingsmodell som Bostongruppen utarbetat bygger också på att de olika produktmarknaderna är definierade på ett konsistent sätt, varvid dessa faktorer beaktas.

Svårigheterna med detta angreppssätt kan teoretiskt undanröjas på så sätt att man inför begreppet efterfrågans korselasticitet (substitutionselasticiteten) i syfte att bestämma marknaden (Rasmussen, 1955). Om korselasticiteten för två produkter är hög betyder det att de två produkterna är nära substitut och därför tillhör samma marknad. Hög korselasticitet antas existera när efterfrågan för en produkt ökar då priset stiger på den andra. En diversifiering kan ses som ökningen av heterogeniteten på de marknader som betjänas av ett företag och där heterogeniteten bestäms genom beräkning av korselasticiteten mellan företags produkter. Ett företag är enligt detta synsätt mer diversifierat när heterogeniteten hos de marknader som fö-

retaget arbetar på, ökar. Michael Gort (1962) har följande definition:

Diversification may be defined in terms of the heterogeneity of output from the point of view of the number of markets served by that output. Two products may be specified as belonging to separate markets if their cross-elasticities of demand are low and if, in the short run, the necessary resources employed in the production and distribution of one cannot be shifted to the other.

I praktiken är det emellertid mycket svårt att bestämma korselasticiteten, vilket också Gort påpekar. En approximation för graden av diversifiering som ibland används, är antalet produkter ett företag säljer (räknat exempelvis enligt Standard Industrial Classification - SIC-koder - eller Svenskt Näringslivs Indelningsnomenklatur). Nackdelarna med ett sådant system är att det tenderar att överdriva marginella aktiviteters betydelse. Gort (op. cit, s 35) noterade i en studie om diversifierade företag att:

It is rather surprising to find that for a majority of the large enterprises, minor activities accounted for a substantial proportion of the total number of industrial activities in which the companies were engaged. In six of the thirteen groups (2-digit industries) at least one third of the manufacturing activities (4-digit product areas) individually contributed not more than 1 per cent to the manufacturing employment of their companies.

En annan nackdel är att klassificeringen inte beaktar om två produkter är besläktade med varandra, vilket hänger samman med att SIC-systemet är utbudsorierat. Grad av diversifiering ökar enligt detta system om en tillverkare av papperstallrikar adderar en linje av plasttallrikar.

En ny klassificeringsmetod, som tar fasta på dessa nackdelar, har vuxit fram på 70-talet och har accepterats i vida kretsar. Den utvecklades av Wrigley (1970) och förfinades av Rumelt (1974) och baseras på strategin uttryckt i produkt/marknadstermer. Rumelt identifierade i fyra huvudgrupper nio olika typer av diversifierade företag som klassificerades efter sina diversifieringsstrategier.

Huvudkategorierna var:

Enproduktsföretag (Single Business Firms) är företag som inte har diversifierat (svenska exempel kunde vara Ikea eller Tetrapak).¹

Företag som har diversifierat i begränsad omfattning (Dominant Business Firms) är företag som i huvudsak är verksamma inom ett produkt/marknadsområde, men som har diversifierat i mindre utsträckning (exempelvis SKF eller Beckers).

Företag med besläktade produktområden (Related Business Firms) är företag som har expanderat till nya områden som har teknologiska eller marknadsmässiga relationer med nuvarande aktiviteter (exempelvis Aga, Alfa Laval, Swedish Match och Atlas Copco).

Konglomerat (icke-besläktade diversifierade företag) är företag som har vuxit utan hänsyn till om eventuella beröringspunkter finns med existerande teknologi eller marknad (exempelvis Incentive, Hexagon och Johnsongruppen).

¹ De givna exemplen baseras på företagens situation 1980. Dessa kan ha ändrat karaktär senare.

Rumelts kompletta taxonomi består av dessa fyra huvudkategorier, vilka kan förfinas och indelas i nio underkategorier.

<u>Huvudkategorier</u>	<u>Underkategorier</u>
Single Business	Single Business
Dominant Business	Dominant Vertical Dominant Constrained Dominant Linked Dominant Unrelated
Related Business	Related Constrained Related Linked
Unrelated Business	Unrelated Passive Acquisitive Conglomerate

Rumelt definierade företagens grad av diversifiering med hjälp av två mått: graden av specialisering (specialization ratio) som uttrycker andelen av ett företags intäkter som kommer från det största verksamhetsområdet samt graden av beroendesamband (related ratio) som uttrycker andelen av ett företags intäkter som kommer från verksamheter som är besläktade. Verksamheter anses vara besläktade om de uppfyller ett av nedanstående kriterier:

- Tillhör samma marknad och använder en gemensam distributionsapparat
- Använder sig av gemensam produktionsteknologi
- Kan utnyttja liknande forskning och utvecklingsarbete.

Till skillnad från existerande nomenklatur som exempelvis SIC-koder, beaktar således Rumelt beröringspunkter mellan olika verksamheter. Hans klassificeringar är därmed i hög grad konsistenta med Gorts definition av diversifierade företag. Båda forskarna betonar att ju mer lika teknolo-

gin eller marknaden är, desto mer beläktade är de två verksamhetsområdena.

Om olika verksamheter skall anses vara besläktade hänger också samman med managementskicklighet (Salter & Weinhold, 1979). Det är därför farligt att överdriva distinktionen mellan diversifiering av konglomerat - eller besläktad karaktär. Om två verksamhetsområden uppvisar likartade produkt/marknadskaraktäristika är det naturligt att förvänta sig att de också ställer likartade krav på ledningens skicklighet. Om två verksamheter inte uppvisar dessa likheter kan det finnas andra beröringspunkter i exempelvis styrning och filosofi. Därför menar åtskilliga företagsledningar att det finns intressanta beröringspunkter mellan olika verksamheter även om dessa berör relativt olikartad teknologi och marknadsföring. Således är den distinktion Rumelt gör mellan besläktad och icke-besläktad inte alltid helt klar.

Detta resonemang om beröringspunkter leder in på resonemanget om "synergi" existerar (Ansoff, 1965; Grether, 1971). Synergi antas föreligga om helheten av ett företags resurser är större än summan av dess delar. Ju större sannolikheten är för att erhålla synergi mellan ett företags verksamheter, ju mindre är graden av diversifiering, vilket också kommer till uttryck i Rumelts taxonomi. Om exempelvis ett företags olika verksamhetsområden använder gemensamma distributionskanaler eller en gemensam säljkår, eller använder gemensamma produktionsfaciliteter, minskar graden av diversifiering. I praktiken är det dock ofta svårt att förverkliga de underliggande samordningsfördelarna. Ofta kan dessa inte förverkligas på grund av svårigheter i integrationsarbetet. Detta kan exempelvis inträffa när företagsledningen försöker integrera två säljkårer som tidigare varit arga konkurrenter eller då två skilda företagstyper skall förenas (Lindgren och Spångberg, 1980).

Kitching (1967) fann i sin studie om integration av förvärv att de flesta av de undersökta företagen endast erhöll begränsad synergi i marknadsföringen och i huvudsak ingen synergi i produktion och FoU. Även om de flesta företagsledningar menar att de har identifierat flera potentiella synergifördelar mellan olika verksamhetsområden, förverkligas dessa ej särskilt ofta. Därför förekommer det åtskilliga gånger att två plus två blir tre i stället för fem. (Se också avsnittet om FÖRETAGSLEDNINGENS ROLL I DIVERSIFIERADE FÖRETAG - SKAPANDE AV VÄRDE.)

DIVERSIFIERINGSUTVECKLING

Mycket av förståelsen av diversifieringsutvecklingen härstammar från Chandlers studie av företags utvecklingsförlopp i amerikansk industri under perioden 1920-1960. I sin studie fann Chandler att de flesta företag följer en utvecklingssekvens, baserad på företagsledningens val av strategi och struktur. Initialt startade företaget i en viss bransch och hade en viss tillverkning och försäljning. Den första tillväxten utgjordes av en volymexpansion, som skapade krav på en ny organisationsstruktur (se kapitel 4). Därefter följde vanligtvis företagen en strategi av geografisk expansion, där företagets produkter såldes på många geografiska marknader. Den historiska utvecklingen av företagets tillväxt följdes av strategier som ledde till vertikal integration.

Detta innebar att de företag som var lönsamma, var kvar i samma bransch och antingen via en intern utveckling eller genom förvärv integrerade framåt eller bakåt. Chandler visade exempelvis att stålföretagen integrerade bakåt till gruvverksamhet. När så tillväxten minskade på de traditionella marknaderna, tvingades företagen in på nya verksamhetsområden och diversifiering av verksamheten blev därför

det naturliga steget i syfte att utnyttja existerande resurser på bästa sätt.

Chandler visade således att de flesta företag följde en utvecklingssekvens, där det sista steget innebar en diversifiering när de traditionella produkterna och marknaderna ej längre uppvisade tillväxt.

Scott (1967, 1973) har arbetat på att formalisera och testa en sådan utvecklingsmodell i USA och Västeuropa. Han identifierade en utvecklingsmodell av företagens tillväxt som i stort överensstämde med modellen i Chandlers arbete.

Både Chandler och Scott visar också att när graden av diversifiering ökar, leder detta till ökad komplexitet, då företagsledningen får fler produkter, fler marknader och fler funktioner att beakta jämfört med enproduktsföretaget.

Salter (1971a, 1971b) analyserade Scotts utvecklingsmodell och utvidgade denna. Han menade att steg tre, där företagen diversifierades för att sedan divisionaliseras, borde delas upp i två steg. Divisionaliseringen kunde följa såväl en geografisk form som en produktform.

Salter argumenterar för att de flesta företag utvecklas i fyra steg. I steg 1 är företagsledning och ägare samma person, som gör det mesta själv. Företaget har en produkt eller några få besläktade produkter och organisationsstrukturen är mycket informell. I steg 2, när försäljningsvolymen ökar, brukar företaget vanligtvis delas upp på funktioner - exempelvis produktion, försäljning och inköp. I steg 3 äger en geografisk expansion rum och dotterbolag sätts upp. Några av dessa börjar efter hand tillverka lokalt. I steg 4 börjar de första produkterna bli obsoleta och andra verksamhetsområden läggs till. Företaget erhåller en divisionaliserad organisationsstruktur och divisionerna får utfö-

ra alla huvudsakliga funktionsaktiviteter (marknadsföring, inköp etc). När företagen ersatte den funktionsindelade organisationen med divisioner baserades detta på en uppdelning av arbetsuppgifterna. Divisionerna var ansvariga för de kortsiktiga operativa besluten och huvudkontoret var ansvarigt för de långsiktiga, strategiska besluten (se t ex Galbraith och Nathanson, 1978). Av figur 3:1 framgår Salters beskrivning av de olika stegen i företagens utveckling, samt de karaktäristika som kännetecknar dessa steg.

	Stage 1	Stage 2	Stage 3	Stage 4
Structure of operating units	Single unit managed by a sole proprietor	Single unit managed by a team	Several regional units reporting to a corporate HQ.	Several semi-autonomous units reporting to corporate HQ.
Product market relationships	Small scale, single line of related products, one market, one distribution channel	Large scale, single line of related products, one market, one distribution channel	Each region produces same product line, single market, multiple channels	Each unit produces different product line for separate markets, multiple channels
Top management	One-man operation, very little task differentiation	Responsible for single functions, e.g. production, sales, finance	Regional units performing several functions	Product divisions performing all major functions
Quantitative measures of performance	Very few, personalized, not based on formal criteria	Operating budgets for each function	Operating budget, return on sales, ROI	Return on sales, return on investment

Figur 3:1. Stegen i företags utveckling enligt Salter (1971)

Omfattningen av diversifieringsutvecklingen

Ett stort antal forskare har försökt kvantifiera den exakta omfattningen av diversifieringsutvecklingen. Företagens diversifieringsstrategier till andra verksamhetsområden har bidragit till en avgörande förändring av företagens karaktäristika i USA, Sverige och i andra länder i västvärlden. Det är intressant att notera att oavsett hur graden av diversifiering definieras, har det klart fastställts att den har ökat.

Gort (1962) använde sig av SIC-koder för att klassificera diversifieringsutvecklingen i USA från 1929 till 1954 och fann att diversifieringsgraden hade ökat markant. Han fann också att denna utveckling i stort berodde på företagens interna utveckling snarare än på förvärv.

Med användning av samma nomenklatur kunde Berry (1975) visa att denna utveckling fortsatte på 60-talet, vilket framgår av tabell 3:1 nedan.

Från tabellen kan man utläsa att antalet produktkategorier ökade dramatiskt bland de 200 största tillverkande amerikanska företagen, oavsett vilken aggregeringsnivå som valdes.

Mautz (1968) och Wrigley (1970) påvisade också att diversifieringsgraden i amerikanskt näringsliv var mycket hög. Av Wrigleys studie framgår det att i slutet av 60-talet 86% av de 500 största företagen var diversifierade och multidivisionella. Dessa företag svarade för ungefär två tredjedelar av investeringarna och tre fjärdedelar av vinsten i hela det amerikanska näringslivet, vilket klart visar vilken vikt diversifierade företag har.

Tabell 3:1. Diversifieringsutvecklingen. De 200 största tillverkande företagen i USA

Kategori	Genomsnittligt antal av produktkategorier		
	1960	1965	1968
5-siffriga produktklasser	21	27	33
4-siffriga produktgrupper	13	16	20
3-siffriga mindre branschgrupper	9	11	14
2-siffriga branschgrupper	4	5	6

Källa: Federal Trade Commission, Economic Report as Corporate Mergers. Från Charles Berry, Corporate Growth and Diversification.

Rumelt (1977) pekade på en dramatisk förskjutning från enproduktföretag till mer diversifierade företag över en tjugofemårsperiod. I tabell 3:2 framgår denna förskjutning mot högre grad av diversifiering i USA.

Genom tillämpning av Wrigleys och Rumelts begrepp visades i en serie doktorsavhandlingar vid Harvard Business School att denna historiska trend mot diversifiering i USA också gällde i Storbritannien, Italien, Frankrike och Västtyskland. De visade också alla tydligt att enproduktsföretagen dramatiskt hade minskat i betydelse.

I Storbritannien (Channon, 1973) hade framför allt besläktade diversifierade företag ökat dramatiskt mellan 1950 och 1970, vilket framgår av tabell 3:3.

Tabell 3:2. Diversifieringsutvecklingen bland de 500 största företagen i USA mellan 1949 och 1974

	Procent av Fortunes 500-lista	
	1949	1974
Single Business Firms	42	10
Dominant Business Firms	30	27
Related Business Firms	24	42
Unrelated Business Firms	<u>4</u>	<u>21</u>
	100	100

Källa: Rumelt (1977)

Tabell 3:3. Diversifieringsutvecklingen i Storbritannien

	1950 (%)	1970 (%)
Single	30	8
Dominant	28	25
Related	16	48
Unrelated	3	6
Extraneous	8	0
Foreign	<u>15</u>	<u>13</u>
	100	100

Källa: Channon (1973)

I Frankrike (Pooley, 1972) har trenden varit relativt likartad, vilket framgår av tabell 3:4. Här har dock enproduktföretagen fortfarande en starkare ställning, även om de har minskat i relativ betydelse.

I Tyskland (Thanhäuser, 1972) och Italien (Pavan, 1972) har den historiska trenden mot ökad grad av diversifiering klart demonstrerats, vilket framgår av tabellerna 3:5 och 3:6.

Tabell 3:4. Diversifieringsutvecklingen i Frankrike

	1950 (%)	1970 (%)
Single	39	18
Dominant	13	21
Related	20	29
Unrelated	4	10
Extraneous	2	0
Foreign	<u>22</u>	<u>22</u>
	100	100

Källa: Pooley (1972)

Tabell 3:5. Diversifieringsutvecklingen i Västtyskland

	1950 (%)	1970 (%)
Single	30	21
Dominant	13	10
Related	21	28
Unrelated	14	21
Extraneous	2	0
Foreign	<u>20</u>	<u>20</u>
	100	100

Källa: Thanheiser (1972)

Tabell 3:6. Diversifieringsutvecklingen i Italien

	1950 (%)	1970 (%)
Single	22	8
Dominant	15	20
Related	25	30
Unrelated	2	4
Extraneous	16	0
Foreign	<u>20</u>	<u>38</u>
	100	100

Källa: Pavan (1972)

Ovannämnda författare försökte även undersöka om diversifieringsutvecklingen ledde till att fler företag omorganiserats till divisionaliserade organisationsstrukturer. I samtliga nämnda länder har denna divisionaliseringsutveckling varit framträdande. Det har dock inte bara varit den ökade diversifieringen som skapat denna press för förändring av organisationen utan även ökad konkurrens leder till organisationsförändringar. Den kulturella närheten till USA har också anförts som orsak till divisionaliseringsutvecklingen. Scott (1973) menar att denna närhet troligen är förklaringen till att Storbritannien jämfört med sina kontinentala grannar gått längst när det gäller att implementera divisionsstrukturen.

Diversifieringsutvecklingen har också studerats i Japan (Kagano et al., 1979) och Sydafrika (Andrews, 1980). Även i dessa länder är trenden mot ökad diversifieringsgrad markerad. Sverige har också enligt flera undersökningar (Dahl et al., 1978; Ljunglöf et al., 1980) genomgått en liknande utveckling. Dessa undersökningar har dock omfattat kortare tidsrymder (Diversifieringsutvecklingen 1972-1976 respektive 1970-1978). De visar dock med eftertryck att diversifieringsgraden bland börsbolagen i Sverige i det närmaste är lika stor som i USA.

I IUIs rapport, Teknik och Industristruktur (1979), framfördes emellertid hypotesen att företagen i Sverige nu koncentrerar sin verksamhet i högre grad än tidigare. Denna hypotes är emellertid inte empiriskt belagd och Spångberg (1979) menar att det är alldeles för tidigt att dra några slutsatser i den riktningen.

Utvecklingen mot ökad grad av diversifiering i Europa har i stort följt utvecklingen i USA, med en viss tidsförskjutning, även om vissa skillnader existerar mellan länderna i Europa. I ett längre tidsperspektiv är det emellertid

fullt klart att diversifieringsgraden - oavsett hur den definieras - har ökat markant i hela västvärlden. Gort (1966) noterade detta faktum som anmärkningsvärt, eftersom det tycks motsäga flera traditionella teorier som i stället förordar resurskoncentration i syfte att förbättra lönsamheten:

It runs against a pervasive trend in our society toward greater specialization in most channels of economic life. The broader the market for a given product and the more complex the production process, the more specialized one would normally expect products to be. And yet, notwithstanding the growth in markets and increasing complexity of technology, the trend for companies seems to be toward greater diversification rather than towards specialization.
(s 32)

Diversifieringsutvecklingen har också sammanfallit med en trend mot större företag. Det är således viktigt att skilja på analysenheten så att makro- och mikroperspektiv ej sammanblandas. Det har skett en koncentrationstendens i näringslivet i den bemärkelsen att företagen blir allt större i termer av omsättning eller antal anställda. Samtidigt kan man vid studium av de enskilda företagen finna, att dessa många gånger vuxit, därför att man etablerat sig på nya områden och således ökat diversifieringsgraden. Det senare strider i hög grad mot några av de teorier som kommer att beröras i nästa kapitel.

ORSAKER TILL DIVERSIFIERINGSUTVECKLINGEN

Flera motiv och bakomliggande faktorer förklarar diversifieringsutvecklingen. Chandler (1962), Penrose (1957) och andra menar att den viktigaste orsaken till utvecklingen är önskan om tillväxt. När traditionella marknader och produkter vidkänns långsammare tillväxttakt på grund av mognad, tenderar företag att söka sig till nya tillväxtområden. Chandler argumenterade att det var marknader som

skapade förutsättningar för tillväxt och företagsledningens sökande efter vinst. Han menade att denna bakomliggande orsak hade större betydelse än myndigheternas försök att lagstiftningsvägen styra företagen i tillväxtförlopp.

The markets, the nature of their resources, and their entrepreneurial talents have with relatively few exceptions had far more effect on the history of large industrial firms ... than have anti-trust laws, taxation, labor and welfare legislation, and comparable evidences of public policy.

(Chandler, op cit, s 384)

Penrose kom till samma slutsats och hon menade att företagsledningens önskan att växa är drivkraften bakom företagens agerande och hon argumenterade att:

... as management tries to make the best use of the resources available, a truly 'dynamic' interacting process occurs which encourages continuous growth.

(Penrose, 1957, s 5)

Den bakomliggande orsaken till företagets diversifieringsutveckling kan således relateras till företagets allmänna motiv att söka tillväxt och vinst. Det finns emellertid, som vi sett, två sätt att diversifiera. Företag kan diversifiera genom intern utveckling eller genom företagsförvärv. Diversifiering genom intern utveckling sker genom att utnyttja existerande kompetens och resurser. Detta tillvägagångssätt tar vanligtvis år att genomföra och utnyttjar oftast den redan befintliga teknologiska kompetensen, medan förvärv som ett sätt att diversifiera verksamheten kan ta dagar snarare än år att genomföra.

Diversifiering genom intern utveckling

Diversifiering genom intern utveckling har haft en avgjort större roll i diversifieringsutvecklingen jämfört med förvärv (se exempelvis Haspelagh et al., 1979). Kunskapen om orsakerna till den interna utvecklingen är dock mindre, vilket bland annat hänger samman med att myndigheterna av olika skäl noggrannare har följt förvärvsutvecklingen.

De forskare som studerat orsakerna till diversifiering internt pekar i allmänhet på betydelsen av företagets egna forskningsansträngningar. Chandler (op cit) skriver att:

... the ability to diversify seems to correlate closely with the type of investment required by the enterprise's original type of business. Resources invested in marketing appear more easily transferable than those invested in obtaining raw materials, in transportation, and even in production.
(s 349)

Han fann dock att den viktigaste orsaken till den interna utvecklingen var egen forskning:

Systematic research has led to the development of new products, new markets, and new processes. It does appear to have stimulated changes in external business strategies and internal management structure.
(s 238)

Dessa slutsatser stöds delvis av Didrichsen (1972). Han menade att företagets interna diversifieringsutveckling i hög grad kan förklaras av intern forskning och utveckling och att denna typ av företag:

... paid far more attention to technical and technological relationships than to marketing or distribution. Their new products were internally generated results of research and development.

Även Gort (1962) menade att den tekniska skickligheten var en mycket viktig bakomliggande orsak till intern diversifiering:

... diversifying activities were heavily concentrated in industries associated with rapidly changing technologies. These industries usually require highly specialized managerial and technical skills. In consequence, firms that employed in their main activities a relatively large number of technical personnel were in a stronger position to enter industries that had proved most attractive as diversification outlets, and thus diversified more frequently than other firms.

Flera forskare har också pekat på att enbart teknisk kompetens inte är tillräcklig för diversifiering internt, utan därutöver krävs en administrativ kompetens i företagen.

Pitts (1977) visade att diversifiering genom intern utveckling inbegriper frågor som framtagande av innovationer och utveckling av nya företag bl a genom att skapa entreprenöranda. Kompetens och administrativ skicklighet för denna typ av företag skiljer sig jämfört med företag som diversifierat genom förvärv, där aspekter av skattenatur och finansiell art haft större betydelse.

Kusiatin (1976) anförde att kapaciteten för "systematisk" intern diversifiering endast kan finnas i företag som samtidigt har en stark teknologisk, kapitalintensiv och spridd FoU-ansträngning samt organisatorisk kapacitet.

Fast (1977) fann att många företag som försökt diversifiera internt hade negativa erfarenheter av en nyskapande "New Venture Division", som upprättats i syfte att utveckla nya verksamhetsområden för moderorganisationen. Vid en industripolitisk konferens, arrangerad av IFL, menade vVD

i Svenska Stål AB att de pengar som allokerats för att identifiera nya tillväxtområden i denna typ av divisioner hade haft mycket begränsad effekt (Spångberg, 1980, Sammanfattning av Industripolitiskt Seminarium).

Biggadike (1976) visade att intern utveckling ofta tar mycket lång tid att genomföra. Av Biggadikes studie framgick att det vanligtvis tar minst åtta år innan nya satsningar uppvisar lönsamhet och tolv år innan hela investeringen har en positiv cash flow. Industrins Utredningsinstitut (IUI, 1979) pekade på att det tog 30 år innan hårdmetallsektorn i Sandvik hade större försäljning än stålsektorn. Det tog vidare SKF mer än tio år att öka sina aktiviteter utanför kullagerverksamheten så att det ledde till en ökning från 15 till 28% av den totala omsättningen.

Flera forskare har således pekat på att företag som har diversifierat internt vanligtvis var starka i sina FoU-ansträngningar och hade hög teknisk kompetens. DuPont, Asea, IBM, Atlas Copco, Siemens och AEG gjort fruktbara FoU-ansträngningar som lett fram till nya produktidéer att exploatera. Det är i huvudsak forskningen och utvecklingen som har skapat förutsättningar för de diversifieringsstrategier som använts av den grupp av företag som kallas beslätade diversifierade företag. (Se också Scott, 1972.)

Åtskilliga av de företag, karaktäriserade som dominanta business firms, är företag i mogna verksamhetsområden och som inte har lyckats diversifiera internt. En viktig orsak är att dessa företag ofta befinner sig i en marknadsstruktur som inte är gynnsam för förändringar. Företag i mogna branscher som stål har för sent insett behoven av att diversifiera och anpassa sig till förändringar på marknaden. Dessa branscher har karaktäriserats av låg tillväxt, kronisk överkapacitet, låga vinster och små FoU-an-

strängningar. Företagen har tvingats göra marginella investeringar i produktionsanläggningar i syfte att pressa kostnaderna. Denna process fortsätter till dess att hela branschen kännetecknas av överkapacitet och dålig lönsamhet.

Diversifiering genom förvärv

Diversifiering genom intern utveckling tar således lång tid och en viktig orsak till att företag i stället använder sig av förvärv är att spara tid. Andra orsaker kan vara att kostnader för inträde till ett nytt verksamhetsområde oftare blir lägre vid förvärv. Detta är speciellt viktigt om det existerar etableringshinder av olika slag (exempelvis avsaknad av täckande distributionsnät). Porter (1980) och Salter et al. (1978) behandlar i detalj möjligheterna utanför den existerande kompetensen.

Det är dock viktigt att ha i minnet att diversifiering via förvärv har haft betydligt mindre betydelse än internutveckling för den historiska trenden i västvärlden mot ökad diversifieringsgrad. Picini (1970) fann att förvärven endast svarade för en ringa del av diversifieringsutvecklingen:

... acquisitions have generally been a minor source of growth for the 100 large firms studied.

De orsaker som ligger bakom företagens förvärvsstrategier har emellertid förändrats, sedda över en längre tidsperiod (Haspelagh et al., 1979). I början av seklet var, enligt Nelson (1959) och Markham (1955), motivet i huvudsak att söka monopol och på 20- och 30-talen att söka oligopol, i linje med dåtidens förhärskande inställning.

Efter andra världskriget har västvärlden erfarit en ny förvärvsvåg vars orsak inte kunnat förklaras av erfarenheter från 20- och 30-talen. En ny typ av företag - konglomerat - växte fram. Utan att med nödvändighet relatera dem till någon existerande teknisk kompetens i företagen, förvärvade konglomeraten andra företag. Exempel kan vara Beijerinvest, Hexagon, Säfveån, KF och Incentive. Amerikanska motsvarigheter har varit företag som Textron, Litton, ITT och Singer.

Berg (1969, 1971, 1973) fann avgörande skillnader mellan olika typer av tillväxt och diversifieringsstrategier. Han kallade ett företag som blivit starkt diversifierat över en lång tidsperiod i huvudsak genom intern utveckling till relaterade områden för ett "diversified major company". I Rumelts terminologi motsvarar detta närmast det besläktade diversifierade företaget. Mer exakt beskrev Berg ett sådant företags utveckling ungefär som Chandler:

1. Som en del av en långsiktig trend som startade på 20-talet
2. Med ett karaktäristiskt mönster av:
 - a) initial expansion och ackumulering av resurser
 - b) rationalisering i användningen av resurser
 - c) expansion till nya (ofta relaterade) verksamhetsområden i syfte att utnyttja resurserna rationellt
 - d) utveckling av nya administrativa strukturer för att komma tillrätta med nya problem för företagsledningen.

Han kallade den andra gruppen av företag "konglomerat", vilket närmast motsvarar Rumelts icke-besläktade företag.

Dessa kännetecknas till skillnad från den första gruppen av att de:

1. Vuxit och diversifierat i huvudsak under efterkrigstiden
2. Följt ett mönster av expansion
 - a) i huvudsak genom en rad förvärv snarare än internt genererad diversifiering
 - b) ofta till vitt skilda verksamhetsområden
 - c) ofta kombinerat med djärva finansiella policies snarare än överskott på finansiella resurser.

Konglomeraten var således en ny typ av företag som växte upp i västvärlden efter andra världskriget. Berg (1971) menar att de inte bara hade en särpräglad tillväxtstrategi utan också att huvudkontorets och de administrativa systemens roll i strategiutvecklingen förändrades (se slutet av kapitel 3). Dessa företag vannlade sig i högre grad om att decentralisera beslutsfattandet till lägre nivåer, bl a genom att krympa storleken på huvudkontoret och förlägga flera traditionella funktioner till dotterbolagen.

Ineffektiv kapitalmarknad

En viktig orsak till framväxten av konglomerat (de icke-besläktade diversifierade företagen) var enligt flera forskare kapitalmarknadens funktionssätt. För en noggrann analys se May (1968), Stein (1974), Searby (1975) och Fruhan (1979). Dessa forskare menar att kapitalmarknaden på kort sikt var ineffektiv; bl a användes tidigare i börsanalyserna i hög grad mått som vinst/aktie och price/earningsrelationer (pris/vinst).

Många konglomerat drog nytta av denna imperfektion och kunde erhålla höga price/earningsrelationer genom företagsförvärv med hjälp av riktade nyemissioner och investeringarnas starka betoning på vinst/aktie vid kursvärdering. Det skapar inget värde men är givetvis ett utmärkt medel att transferera och omfördela välstånd. Ju senare investerarna kommer in i processen, desto mer förlorar de när bubblan brister.

Om kapitalmarknaden på kort sikt är ineffektiv finns det givetvis flera motiv att diversifiera via förvärv. Det kan t o m vara lönsamt att diversifiera även om det inte finns några som helst "rationella" fördelar med ett samgående. Om exempelvis aktiemarknaden fungerar otillfredsställande på grund av dess oförmåga att ge tillräcklig avkastning jämfört med alternativa investeringar, kan det leda till att kurserna pressas ned till nivåer som understiger den nivå som från ekonomiska utgångspunkter vore motiverade. (Flera investerare menar att detta var fallet i Sverige i slutet av 70-talet.) Om exempelvis ett företag förvärvar ett annat företag som har ett likvidationsvärde som är högre än marknadsvärdet på det förvärvade företaget, kan det förvärvande företaget tjäna pengar även om det inte finns några som helst tekniska eller marknadsmässiga beröringspunkter mellan företagen. Delarna är således värda mer än helheten, och de olika verksamhetsområdena kan säljas och det förvärvande företaget tjänar pengar (asset stripping).

De premier över det gällande marknadspriset som betalas vid förvärv kan vara en indikation på att aktiemarknaden inte fungerade tillfredsställande. Beijerinvest var exempelvis 1979 beredda att betala 140 SEK per aktie för Företagsfinans, ett premium på 60 SEK och ändå menade samtliga börskommentatorer att Beijerinvest skulle göra en bra affär.

En annan orsak till diversifieringsutvecklingen i Sverige kan vara skattesituationen här. Många menar att arvsskatten för mindre företag är sådan att dessa mer eller mindre nödtvunget måste sälja verksamheten till konglomeraten eller investmentbolagen i stället för att låta nästa generation ta över. Förekomsten av skatter är således en annan faktor som stör antagandena bakom en perfekt kapitalmarknad.

Om aktiemarknaden är perfekt hoppas företagsledningen i det förvärvande företaget att realisera någon typ av koordinationsfördelar eller synergi som eventuellt existerar. Den grundläggande finansiella logiken av vilket förvärv som helst är att den framtida avkastningen av förvärvet överstiger den riskjusterade kapitalkostnaden för förvärvet. Den riskjusterade kapitalkostnaden skall reflektera både den finansiella och affärsmässiga risken. Det bästa sättet att förvärva icke-besläktade verksamheter - i teorin - är att identifiera undervärderade tillgångar som kan revitaliseras med ett minimum av investeringar. Att "slå marknaden" är emellertid en ovanlig talang och det är osäkert om det är möjligt att göra detta långsiktigt (se t ex Forsgårdh och Hertzen, 1975).

Den stora förekomsten av diversifiering genom förvärv visar enligt flera bedömare att kapitalmarknaden inte är perfekt. Den intressanta frågeställningen är då om det icke-besläktade företaget kan vara effektivare än marknaden, dvs om den interna marknaden är effektivare än den externa. Williamson (1970, 1975) menar att det är nödvändigt att se företag som alternativ till marknader genom vilka ekonomisk aktivitet kan kanaliseras. Givet att konglomeraten vinnlägger sig om att decentralisera beslutsfattandet, minskar HKs roll och låter de olika verksamhetsområdena agera utan inbördes samordning. Varför kan då inte dessa arbeta självständigt utan att belastas med

centrala administrationskostnader? Kan man från teoretiska utgångspunkter argumentera för att företagsledningen i konglomerat skulle ha bättre förutsättningar att skapa värde än företagsledningen i besläktade företag som är oberoende av varandra?

Huvudkontorets roll i starkt diversifierade företag - konglomerat eller besläktade diversifierade företag - hänger samman med de bakomliggande orsakerna till diversifiering. Flera forskare har från skilda utgångspunkter studerat dessa frågeställningar i detalj. Kan man från teoretiska utgångspunkter och empiriska studier dra några slutsatser om möjligheterna för företagsledningen att skapa värde i diversifierade företag? Finns det några skillnader mellan besläktade diversifierade företag och konglomerat i det avseendet?

HUVUDKONTORETS ROLL I DIVERSIFIERADE FÖRETAG - SKAPANDE AV VÄRDE

I föregående avsnitt pekades på flera orsaker till diversifieringsutvecklingen. En distinktion gjordes mellan internt diversifierade företag och sådana som diversifierat via förvärv. En rad missuppfattningar finns inom detta område. Några vanliga exempel är att:

- icke-besläktad diversifiering erbjuder aktieägarna ett överlägset sätt att reducera risken
- förvärv av verksamheter som har ett annat konjunkturcykliskt mönster till företagets portfölj åstadkommer en stabilisering av vinsten som leder till att aktiemarknaden värderar upp företaget
- besläktad diversifiering alltid är säkrare än icke-relaterad diversifiering

- lyckosamma förvärv i huvudsak görs av professionella "deal makers" ("hajar")
- en stark företagsledning är nödvändig i det förvärvade företaget för att kunna realisera de potentiella fördelarna av diversifiering.

Salter et al. (1978) har bidragit till att ta död på missuppfattningar av ovannämnda slag. Oavsett vilken typ av diversifiering som diskuteras är det nödvändigt att inkludera en prisdimension. Ett förvärv kan exempelvis framstå som idealt passande till den existerande portföljen, men är priset "för högt" blir det ointressant. Detta konstaterande kan förefalla trivialt, men vid en diskussion om skapande av värde är det nödvändigt att inkludera viss numerisk analys. Analysen begränsas till de potentiella fördelar olika typer av diversifierade företag har och de roller som följer för företagsledningen i dessa företag.

Några försök har gjorts att studera de finansiella resultaten från olika typer av diversifierade företag, men det är ännu inte möjligt att dra några definitiva slutsatser från dessa, bland annat beroende på att de faktorer som påverkar resultatet ännu ej är helt identifierade.

Nedan förs en diskussion om vilka roller företagsledningen i olika typer av diversifierade företag har. Svaret är inte givet, då det beror på vilken teorigrund man står på. De två mest kända utgångspunkterna är å ena sidan den finansiella portföljteorin och å andra sidan olika former av synergiresonemang. Dessa utgångspunkter kompletterar delvis också varandra.

Finansiell portföljteori

Den finansiella portföljteorin utgår från kapitalmarknaden. Ett företag ses i detta sammanhang som en portfölj av investeringar. Motivet för att göra ett förvärv av diversifierad karaktär sägs ibland vara att utjämna svängningar i vinsten och därmed reducera risken. Den finansiella portföljteorin (Markowitz, 1952; Sharpe, 1963) menar att investerarna ofta själva kan erhålla en motsvarande diversifiering genom att köpa andra aktier. Enligt denna teori skapas ett värde för aktieägarna när en kombination av två företag (värdepapper) leder till att minst ett av följande kriterier blir uppfyllt:

1. När den förväntade avkastningen (utdelningar samt kurstillväxten) för det kombinerade företaget är större än vad som kan realiseras av en investerare som äger aktier i båda företagen.
2. En reduktion av risken som uttryck för en reduktion av svängningar i betalningsströmmarna.

Företagsledningens roll likställs således med en enskild investerare och skall alltså uppfylla minst ett av dessa två kriterier. Teorin säger att avkastningen på en investering är en kompensation för den risk investeraren tar. Ju högre den risken är, ju högre blir kravet på avkastningen. Investeraren kan påverka sin risknivå och avkastning genom en diversifiering av portföljen. Avkastningen under en given tidsperiod är den cash flow (utdelning) som investeraren får, plus förändring i värdet på investeringen (kursförändring). Detta kan också uttryckas som förändringen av nuvärdet av återstående cash flows för investeringen (ofta detsamma som aktier eller värdepapper). Detta kan uttryckas i formeln:

$$MV = \sum_{t=1}^N \frac{utd_t}{(1+R)^t}$$

MV = marknadsvärde

utd_t = utdelning under perioden

R = avkastningskrav

Avkastningskravet är då ett uttryck för risken (svängningarna i cash flow). Genom att summera nuvärdet av den förväntade cash flown för varje tidsperiod erhålls det totala nuvärdet.

Med denna utgångspunkt går det att visa att riskbenägenheten, dvs utbytesrelationen mellan avkastning och risk, och kravet på avkastning påverkar varandra. Investeraren kan då förändra sin risknivå och sin avkastning genom en portföljdiversifiering.

En diversifiering kan inte eliminera den del av investeringens risk som är relaterad till riskerna på kapitalmarknaden. Visserligen kan företag teoretiskt konstruera en portfölj av investeringar som är konsistent med företagets mål avseende risk och avkastning. Emellertid har de flesta företag flera ingående enheter i sin portfölj, vilket avsevärt försvårar analysen, då flera korreleringar är nödvändiga i Markowitz modell. Sharpe (1963) och Lintner (1965) förenklade ursprungsmodellen genom att dela upp risken i två delar, betecknade systematisk (marknadsrelaterad) och osystematisk (investeringsspecifik) risk. Denna vidareutveckling av den finansiella portföljteorin brukar betecknas capital asset price model (CAPM). Det centrala i denna modell är att varje investering har ett specifikt avkastningskrav som bestäms av kapitalmarknaden.

Den systematiska risken går inte att diversifiera bort, då alla investeringar behäftas med denna. Den osystematiska risken däremot är unik för den gjorda investeringen och kan diversifieras bort. Det betyder att ju mer en portföljs profil överensstämmer med marknadens, desto lägre är den osystematiska risken i portföljen. En diversifiering kan alltså reducera den totala risken eftersom marknaden inte har någon osystematisk risk, men bara genom att reducera den osystematiska riskkomponenten av den totala risken.

Genom att introducera denna syn på risk förenklas en portföljanalys. Genom att korrelera den individuella investeringen mot marknadsavkastningen kan de två riskmåten bestämmas. Korrelationen mellan investeringens avkastning och marknadens avkastning kallas beta (β), vilket motsvarar investeringens systematiska risk. Beta används som ett sätt att förenkla en mätning av en portföljs risk.

För att göra en diversifierande investering krävs en avkastning som motsvarar den riskfria räntan plus en riskpremie som är proportionell mot investeringens systematiska risk. Detta samband kan uttryckas som:

$$E(r_i) = E(r_f) + \beta_i [E(r_m) - E(r_f)]$$

$E(r_i)$ = förväntat avkastningskrav på investeringen i

$E(r_f)$ = riskfria räntan

$E(r_m) - E(r_f)$ = det riskpremium marknaden kräver

β_i = investeringens systematiska risk för en given tillgång

Kapitalmarknadens avkastningskrav är dels den riskfria ränta, $E(r_f)$, som inkluderar såväl inflation som realräntan (alternativkostnader av att avstå från konsumtion idag till förmån för konsumtion i framtiden), dels en

riskpremie som är beroende av den systematiska risken
 $i [E(r_m) - E(r_f)]$.

Flera forskare har med hjälp av dessa finansiella teorier undersökt om det är möjligt att erhålla större avkastning än genomsnittsmarknaden, eller avkastning som är högre efter justeringar för risken. Flera forskare (t ex Fama, 1970) har efter dessa undersökningar menat att kapitalmarknaden varit effektiv åtminstone på lång sikt, vilket fångats i uttalanden som:

... a blindfolded chimpanzee throwing darts at the Wall Street Journal could pick stocks as well as an investment manager.

En riskanalys på konglomeratet Gulf & Western visade att en reducering av risken inte var en av de fördelar aktieägarna eventuellt fick (Salter et al., 1978). Tvärtom, företagsledningen kunde i bästa fall erbjuda investerarna ett värde som kunde jämföras med en diversifiering på egen hand; företagsledningen i konglomeraten skapade således inget värde i sig. Anledningen var att det diversifierade företaget hade mindre förmåga att köpa och sälja tillgångar så snabbt och så billigt som den enskilde investeraren, som dessutom inte har centrala fasta kostnader av samma storlek (se också Weston et al., 1971 och Mason et al., 1976).

Företagsledningens uppgift i ett diversifierat företag är också mer komplex än investerarens:

... the funds to be allocated are less flexible: people resources are mobile only to the extent that they can be reassigned, making major rapid shifts impractical. For other choices made in one year both constrain and increase opportunities for choices next year.

(Vancil, s 298 i Lorange och Vancil, 1977)

Här är det dock viktigt att betona att risk/avkastning modellen är baserad på antaganden som i verkligheten är tveksamma:

- inga transaktionskostnader, likviditetskostnader eller skatter
- gratis och fri information
- lika tolkning av tillgänglig information
- alla tillgångar är oändligt delbara
- riskfri och lika inlånings- och utlåningsränta
- investerare är indifferent mellan utdelning, räntor och kapitaltillväxt.

Portföljteorin och CAPM har också kritiserats utifrån andra aspekter, bland annat därför att betavärdena endast bygger på historiska värden, vilket medför att värdet av informationen om beta är begränsat.

I princip kan en diversifiering alltså ses som ett investeringsbeslut där risk och avkastning beaktas. Avvägningen mellan dessa komponenter bestämmer priset. Huvudkontorets roll i det diversifierade företaget är att tillse att värde skapas och det kan endast ske genom en transferering av resurser mellan företagen, och kan exempelvis leda till lägre tillverkningskostnader eller förbättrade marginaler.

Transferering av resurser och synergibegreppet

Om en sådan transferering av resurser äger rum mellan olika verksamhetsområden brukar det karaktäriseras med termen "synergi". Som nämnts tidigare antas synergi uppstå om den kombinerade avkastningen för ett företags resurser är större än för dess delar. Man kan teoretiskt förvänta sig att ju mer besläktade olika verksamhetsområden är, desto större är de potentiella synergieffekterna.

Att identifiera beröringspunkter mellan de olika verksamhetsgrenarna i portföljen är intuitivt relativt lätt, men är i praktiken tvärtom ganska svårt. Anledningen är att "beröringspunkter" i en portfölj kan betyda olika saker. Det finns åtminstone tre huvudtyper av synergi som företagsledningen i diversifierade företag skall försöka er-hålla (Lorsch och Allen, 1973, s 112):

1. Operativ synergi: skapande av band mellan divisioner antingen i termer av verklig marknadsmässig och/eller teknisk interdependens eller i termer av korsbefruktn-ning i marknadsföring och teknisk kompetens.
2. Finansiell synergi: den förbättrade förmågan att er-hålla extern finansiering och möjligheten att allo-kera resurserna internt från enheter som genererar kapital till enheter som har tillväxtpotential.
3. Managementsynergi: förmågan att utveckla och effek-tivt överföra managementkompetens och teknik till divisioner som, om de skulle vara självständiga, ej skulle få del av detta, antingen för att de inte skulle ha råd eller för att de ej skulle vara moti-verade till det.

Operativ synergi

Företagsledningens roll i ett diversifierat företag enligt denna teori är att förverkliga potentiell synergi, som så-ledes är av olika slag. Operativ synergi tar sig exempel-vis uttryck i att mer effektivt utnyttja befintligt dis-tributionsnät. BIC diversifierade exempelvis till tändare när deras pennor nått ett mognadsstadium i livscykeln, där distributionsnät, intensiv marknadsföring och standardise-rad tillverkning nått maximal effektivitet. Andra exempel på operativ synergi kan vara skalfördelar och spridning av fasta kostnader på större volymer (bryggerier), en ökning

av tillverknings effektiviteten (Electrolux) eller korsbefruktning i forskning och utveckling mellan olika produkter (IBM går ständigt in på nya områden). Ett annat sätt för företagsledningen att förverkliga synergi är att se till att företaget erhåller en viss volym eller kritisk massa för att kunna konkurrera på marknaden. Detta kan exempelvis vara fallet för Sveriges inhemska dataindustri.

De ovannämnda exemplen på operativ synergi var i huvudsak exempel på horisontell integration, som utmärks av att verksamhetsområdena är besläktade inom olika funktioner som:

- Distribution
- Marknadsföring
- Kunder
- Produktionsteknologi
- FoU.

En besläktad diversifiering kan också innebära vertikal integration, som kännetecknas av att verksamhetsområdena ligger på olika steg i samma marknadsstegen. Ett försäljningsbolag önskar exempelvis erhålla bättre kontroll över producentledet i syfte att säkra råvarutillgångar eller stabilisera priset. Det bästa sättet för företagsledningen att erhålla den operativa synergien sägs i allmänhet vara med hjälp av en noggrann analys av nyckelfaktorerna för framgång för en verksamhet. De potentiella synergieffekterna är utan värde om det inte går att integrera verksamheterna. Anledningen till att det är möjligt att identifiera åtminstone lika många fiaskon som framgångar när en besläktad diversifiering genomförs, dvs att $2+2=3$, är att organisationsproblemen inte tillräckligt beaktats. Organisationsstrukturen och de administrativa systemen är ofta inte utformade så att det är möjligt att utnyttja de potentiella fördelarna. Lindholm och Nathhorst (1978) fann att de flesta företag inte försökte specificera vad

de menade med synergi. Vanligtvis har termen synergi, även om den är intellektuellt tilltalande, ofta ingen motsvarighet i verkligheten. Företag som har haft två olika säljorganisationer, vilka tidigare har konkurrerat starkt med varandra, erfar t ex vanligtvis svårigheter att fusionera organisationerna. Forskning har visat att de flesta fördelar som inträffat mellan två verksamhetsområden, har inträffat inom det finansiella området och inte inom det operativa området (se t ex Melicher et al., 1973; Leewellen, 1971).

Finansiell- och managementsynergi

Om företagsledningen förverkligar finansiell synergi är det en indikation på att konglomerat är en effektivare resursallokerare än kapitalmarknaden. Exempelvis kan summan av rörelsekapitalbehovet inom flera verksamhetsområden vara lägre än för varje enskilt verksamhetsområde. Ökad effektivitet i rörelsekapitalhanteringen (t ex cash management) eller minskade kapitalkostnader är andra möjligheter att realisera finansiell synergi. Dessutom kan företagsledningen fördela resurser mellan enheter med överskott och underskott, utan att vinsterna först måste tas fram till beskattning innan de allokeras vidare.

Om det diversifierade företaget kan fördela resurser bättre än marknaden, måste det också finnas tillgänglig managementkompetens som kan överföras till nya enheter, dvs det föreligger managementsynergi. Finansiell synergi och managementsynergi är ofta relaterade till varandra. Många forskare, journalister och företagsledare är emellertid misstänksamma mot termerna "finansiell" och "management" synergi. Vance (1971) ifrågasatte exempelvis värdet av finansiell synergi, därför att denna endast innebär en transferering av värde snarare än skapande av värde:

The term synergy, like so many other fadist phrases is always assumed but never proven. Proof of synergi requires factual analysis, which is tedious, boring and assiduously avoided by almost all users of the terms.
(s 136)

Drucker (1966) har också uttryckt sin skepsis till den finansiella synergien:

Every company that has put its trust in financial manipulation as a substitute for purposeful management has eventually come to grief ... There has never been an acquisition which really fitted and which did not have to be structured before it gave results.
(s 215)

Många forskare anser att de icke-besläktade diversifierade företagen (konglomeraten) inte skapar något värde utan endast omfördelar detta mellan aktieägare. Lynch (1971) fastslog i sin doktorsavhandling:

It would appear that this feedback effect from earnings per share growth through acquisition to price-earnings ratios, if indeed it exists, increases the market value of the acquired firm without any change in its economic value as an operating unit and to the extent that this type of financial synergy occurs, it has many characteristics of the old fashioned 'chain letter'. That is to the extent there is no change in the operating performance that would have been achieved in the absence of acquisition, there is no creation of wealth, only a redistribution of wealth.
(s 6)

Dessutom har åtskilliga företagsledare uppfattningen att icke-besläktade diversifierade företag har en inneboende svaghet - i det långa loppet går det inte att sköta något man inte förstår. Man menar då att det inte varaktigt går att ha en strategi som är baserad på tron på överlägsen management. Det klassiska uttalandet av DuPonts verkställande direktör är karaktäristiskt:

Running a conglomerate is a job for management geniuses, not for ordinary mortals like us at DuPont's.

(i Busch, 1967, s 1, ICCH 3-369-076)

Konglomeratidén - bakomliggande motiv

Företagsledare i de icke-besläktade diversifierade företagen har dock ofta en annan syn. De anför att de har god riskspridning som minskar fluktuationerna i resultatet. Från teoretiska utgångspunkter visades tidigare att investerarna (aktieägarna) kan göra detta själva genom att diversifiera sin egen aktieportfölj. Emellertid pekar Salter et al. (1978) på att det med den tilltagande komplexiteten i världsekonomierna i realiteten vanligtvis är svårt att finna exakt skilda konjunkturförlopp. I bästa fall går det att finna en viss tidseftersläpning i nedgångarna mellan verksamheterna eller områden som visar sig vara mindre konjunkturkänsliga än ekonomin i övrigt. Eftersom verksamheterna dessutom växer med olika hastighet, har företagsledningar i denna typ av företag problemet att hela tiden återbalansera portföljen genom förvärv och avyttring. Kostigt nog återkommer trots det argumentet om riskspridning i såväl årsredovisningar som i rekommendationer från konsultbyråer.

Det finns dock andra argument som kan motivera den ofta aggressiva förvärvspolitik i denna typ av företag. Ledningarna i konglomeraten använder argument som:

Many firms have rotten productivity because of low morale. They underperform in many cases and improvements are simply what is needed and which we can do.

(Gasiano, 1979)

The advantage with take-overs is that many companies are not well-managed, and we can help them with better management capacity. The threat of take overs in the company which performs badly is therefore good for the shareholders.

(Little, 1979)

Företagsledningarna i flera av konglomeraten har alltså en strategi som är baserad på uppfattningen om överlägsen management. Denna managementkompetens sägs användas i syfte att "revitalisera" olika dotterbolag genom rationaliseringar, avyttringar av verksamheter utan framtidspotential och för att identifiera marknadssegment som kan vara lönsamma på lång sikt. ITTs Harold Geneen sade vid en hearing inför den amerikanska kongressens utskott för antitrustärenden:

ITT has developed the ability through management skills, routine, and techniques to set and progressively meet higher competitive standards and achieve them in practically every line and product that we have undertaken.

(Geneen, 1969, s 250)

Många företagsledare från denna kategori av diversifierade företag menar med andra ord att de är effektivare allokerare av resurser.

Skattelagstiftningen försvårar transfereringar av kapital från ett verksamhetsområde till ett annat utanför den juridiska gränsen av företaget. Det skulle betyda att lagstiftningen direkt har uppmuntrat framväxten av konglomerat, vilket är anmärkningsvärt. Berg (1969) menade att det diversifierade företaget är gynnat skattetekniskt jämfört med enproduktsföretag och att företagsledningen kan:

... utilize the profits earned in one division to cover the expenses of projects in another

division without incurring any taxes on the profits from the first division, since the transfer takes place within the single parent corporation.
(s 118)

Lynch (1971) pekade också på att kapitalmarknaden belönar snabbväxande konglomerat med höga prisvinstrelationer (PE) och dessa kan då attrahera nytt kapital.

Företagsledare i konglomerat tenderar att visa större intresse för tillväxt och expansion än motsvarande företagsledare i mindre diversifierade företag. Fouraker och Stopford (i Bower, 1977, s 6) menade att en viktig dimension i företagets utveckling mot högre grad av diversifiering är framväxten av fler företagsledare på olika nivåer i företag som nått steg 4 i Salters utvecklingsmodell.

De menade att:

In Stage IV group ... the management is oriented to diversify into rapidly expanding fields. Such opportunities offer sales growth and high return on investment, but possibly less dominant market positions and less stability ... and if industry is mature, highly concentrated, and stable, the large firms are likely to engage in sales wars or struggles for market shares which force profits down. Diversification across product lines or national boundaries is the means of escape if the firm has enough general managers to guide it on such an undertaking.

Företagsledningarna i konglomeraten kan också sänka sina kostnader för skulder (räntekostnader) genom att reducera företagets totala kapitalkostnad. De olika verksamheterna kan dela risken (risk pooling) och kreditörerna får uppfattningen att den finansiella risken därmed blir lägre. Genom att låta HK verka som en bank kan kapital fördelas från verksamhetsområden med ett överskott på likvida medel (s k cash use ratio lägre än ett) till verksamhetsområden med ett underskott och således reducera behovet från en-

skilda verksamhetsområden att låna investeringsmedel från externa källor.

De argument mot konglomeraten som går ut på att när de blir stora så inträder negativa effekter på hanteringen av portföljen är tveksamma. Åtminstone menar flera framstående forskare att detta inte har letts i bevis. Penrose (1957), exempelvis, som har studerat företags tillväxtförlopp, menar:

There is no evidence to support the proposition often advanced that diseconomies of size will arise at some point in a firm's growth and that the large firms will eventually become inefficient. Equally there is no evidence, and indeed there is a presumption to the contrary that the largest firms enjoy economies in the production and distribution of their existing products that would disappear if these operations were carried on in a smaller administrative framework. On the other hand, no matter how large a firm becomes, economies of growth are still available to it. Economies of growth for any size of firm may be an efficient use of resources both from the point of view of the firm and from the point of view of the economy as a whole.
(s 261-262)

Företagsledningens roll i diversifierade företag enligt olika teoretiska modeller är således att skapa värde i företaget genom att se till att den förväntade avkastningen för hela företaget är större än delarna, och/eller reducerar den systematiska risken för hela koncernen. Detta kan företagsledningen göra genom att transferera resurser av olika slag mellan verksamhetsgrenar. I den empiriska delen skall resultatutvecklingen för det besläktade diversifierade företaget och konglomeratet undersökas för att se om företagsledningarna i dessa företagsformer kan agera bättre eller sämre än kapitalmarknaden.

Företagsledningens roll, att skapa värde, har undersökts av flera forskare. Detta har bl a gjorts genom försök att

identifiera samband mellan graden av diversifiering och ekonomiskt utfall, vilket redogörs för i nästa avsnitt.

RESULTATUTVECKLING FÖR DIVERSIFIERADE FÖRETAG

Stora delar av den klassiska mikroekonomiska teorin förordar specialisering och koncentration för bättre resursutnyttjande. Man skulle med utgångspunkt från detta förvänta sig att företag som är diversifierade, dvs som spritt sina resurser över flera verksamhetsområden, skulle uppvisa lägre lönsamhet.

Flera nationalekonomer har försökt finna beroendet mellan graden av diversifiering och ekonomiskt utfall utan att ha funnit några signifikanta samband. Conn (1973) och Holzman et al. (1975) lyckades exempelvis inte identifiera något samband mellan icke-besläktad diversifiering och lägre avkastning. Carter (1971) refererade till en studie av FTC (Federal Trade Commission), som undersökt om graden av diversifiering hade någon signifikant effekt på avkastningen. Då graden av diversifiering mättes enligt en traditionell klassificering (SIC-koden) kunde inga samband iakttas. Det var först med Rumelts (1974) klassificeringsteknik som skillnaden mellan olika grader av diversifiering och resultatutfall kunde identifieras. Han förklarar själv orsaken till varför nationalekonomerna misslyckades att fånga skillnaderna:

First, the categories are actually a crude approximation to a multidimensional measure that takes into account several factors in addition to diversity per se. Second, the pattern of differences observed indicates that it is not diversity itself but the central organizing principle used to manage diversity that is the critical factor in explaining performance differentiations.
(s 95)

Rumelt lyckades identifiera skillnader mellan de huvudkategorier av företag som redogjorts för tidigare (se tabell 3:7).

Tabell 3:7. Finansiella karaktäristika för diversifierade företag 1950-1970

	Försälj- nings- tillväxt	Vinst- tillväxt	Tillväxt i vinst/ aktie	P/E	RoI Avkastning på totalt kapital	RoE Avkastning på eget kapital
Enprodukt- företag	7.17	4.81	3.92	14.60	10.81	13.20
Företag som i huvudsak befann sig inom ett område	8.03	7.95	5.99	15.74	9.64	11.64
Besläktade diversifi- erade företag	9.14	9.39	7.64	19.21	11.49	13.55
Konglomerat	14.24	13.86	7.92	15.75	9.49	11.92
Genomsnitt	9.01	8.72	6.57	17.02	10.52	12.64

Källa: Rumelt (1974)

Från tabellen går att utläsa att enproduktföretagen hade högre avkastning än genomsnittet på såväl totalt som eget kapital, men de hade lägre tillväxttakt. Företag som bara har diversifierat i viss utsträckning, hade lägre värden än genomsnittet såväl på avkastning som tillväxttakt. Statistiken för konglomeraten visar tydligt att de vuxit mest under studien, men också att avkastningen var lägre än för de andra grupperna. De besläktade diversifierade företagen hade bättre värden än genomsnittet för samtliga mått.

Sammanställningen innehåller dock en möjlig källa till felinformation därför att företagen inom de olika grupperna kan vara ojämnt fördelade över branscher. Rumelt har fortsatt sina försök att neutralisera denna effekt (1977). Han fann då att givet en viss bransch, tenderar de företag,

som är specialiserade inom denna, att vara lönsammare än de som spritt sina resurser.

HUVUDKONTORETS ROLL I DIVERSIFIERADE FÖRETAG - EN ANALYS AV EMPIRISKA ANSATSER

Formulering av en vision

Huvudkontorets¹ roll att skapa värde i diversifierade företag finns utförligt beskriven inom framför allt finansieringsteorin. Inom strategiforskningen har gjorts vissa empiriska studier för att belysa huvudkontorets roll i diversifierade företag.

En rad forskare ser företagsledningens roll att formulera en vision för företaget genom att utvärdera den externa omgivningen och företagets resurser (se t ex Scott, 1971). Sedan kommunicerar företagsledningen visionen till lägre nivåer i organisationen och strategin implementeras (Chandler, 1962). Man kan dock anta att företagsledningen i ett enproduktsföretag spelar en större substantiell roll i det strategiska beslutsfattandet, då branschkunskapen är stor och företagsledningen väl känner konkurrenter och inblandade aktörer. I företag som Incentive och Statsföretag kan inte företagsledningen ha samma substantiella kunskap på grund av den högre komplexiteten, som diversifieringen medför och som är av såväl kunskapsmässig som administrativ karaktär. Det är troligare att företagsledningens roll i ett enproduktsföretag snarare är mer lik rollen som divisionschef i ett starkt diversifierat företag.

¹ Med huvudkontoret förstås de funktioner som finns företrädade centralt i koncernen, dvs företagsledningen i vid bemärkelse (se Berg, 1971).

Om företagsledningen i diversifierade företag formulerar en vision som därefter implementeras, inställer sig genast flera frågor. Hur kan företagsledningen utan substantiell kunskap om de olika verksamhetsområdena formulera företagsstrategin? Kan företagsledningen i konglomeratet formulera en vision om framtiden på samma sätt som det beslätade diversifierade företaget? Den högre komplexiteten i det diversifierade företaget gör att denna teoris användbarhet måste ifrågasättas. Den beaktar inte heller alla de plötsliga eller tillfälliga faktorer som har en benägenhet att dyka upp i verkligheten. Om företagsledningen endast agerar som kapitalmarknadsoperatör inställer sig frågan om den kan agera bättre än företagsledningen med en vision om den framtida färdriktningen.

Utformning av strukturella och administrativa system

Företagsledningen i diversifierade företag, till skillnad från företagsledningen i enproduktföretag, har inte förstahandsinformation om marknadssituationen. Följaktligen kan inte det strategiska beslutsfattandet rörande den existerande portföljen företas utan att det baseras på information från divisionsnivå. Denna information kan exempelvis finnas i de finansiella kontrollsystemen. Företagsledningen sätter upp spelreglerna och blir på så sätt endast indirekt delaktiga i det strategiska beslutsfattandet. Simon (1947) berörde dessa två sidor av beslutsfattandet och han kallade företagsledningens indirekta påverkan på beslutsfattandet för processpåverkan (procedural) till skillnad från det substantiella inflytandet. Doz och Prahalad (i Otterbeck, red., 1981) menar också att företagsledningen i diversifierade företag i hög grad måste förlita sig på mekanismer av administrativ karaktär snarare än att fatta substantiella beslut.

Bower (1970) anför också att företagsledningen kan påverka det strategiska beslutsfattandet genom strukturen och de administrativa systemen. Beteendet på lägre nivåer

kan ändras genom omstruktureringar, modifieringar av informationsflödet och typer av information liksom förändringar av belöningsystem. Traditionellt har dessa system studerats oberoende av varandra, men Bower menar att systemen är interdependenta och därför bör studeras på det sättet. (Se också kapitel 4.) Ett av denna studiens syften är att utröna om sådan indirekt påverkan sker och studera vilka instrument och processer huvudkontoret i diversifierade företag använder för att styra divisionerna i koncernen.

Leksell (1981) argumenterar att en väsentlig uppgift för företagsledningen i stora komplexa företag är att skapa strukturella (organisatoriska) och administrativa system (för närmare precisering se nedan). Vissa system har studerats i detalj av olika forskare, men det är mer oklart hur dessa system interagerar med varandra. Ett forskningsprojekt vid Institutet för Internationellt Företagande studerade styrning av utländska dotterbolag. Bl a studerades utformning och användning av organisatoriska och administrativa system i sex svenska storföretag. Till de organisatoriska systemen hörde bl a storlek på HK, internstyrelser, kommittéer och konferenser. Till de administrativa systemen hörde planeringssystem, skriftligt rapportsystem samt belönings- och rekryteringssystem. En av slutsatserna var, i likhet med Bower (op cit), att dessa system är interdependenta och skall studeras så. Företagsledningen har en viktig roll i utformningen av de organisatoriska och administrativa systemen (se Leksell, 1981).

Berg (1971) fann att konglomeraten hade en annan administrativ uppbyggnad än de beslätade diversifierade företagen. Konglomeraten hade betydligt mindre storlek på huvudkontoret och inga representanter alls i flera funktioner, vilket framgår av tabell 3:8.

Tabell 3:8. Huvudkontorets roll i diversifierade företag

Rollen	Besläktade diversifierade företag		Konglomerat	
	Genomsnittligt antal personer på huvudkontoret	% av totalen	Genomsnittligt antal personer på huvudkontoret	% av totalen
General Management	4	1.4	5	5.4
Finansiering och ekonomi	34	28.3	51	55.5
Juridik	20	6.7	17	18.4
Personal	16	5.4	7	7.6
FoU	139	46.8	0	0
Marknadsföring	10	3.3	0	0
Tillverkning	3	1.0	0	0
PR	8	2.8	6	6.5
Inköp	12	4.2	0	0
Planering	5	1.6	5	5.4
Totalt	297	100.0	92	100.0

Källa: Berg (1971)

Företagsledningen i de besläktade diversifierade företagen måste koordinera de olika verksamheterna för att kunna skapa värde. Konglomeraten hade i stället valt att placera administrativ personal på lägre nivå.

Den divisionaliserade form som används i de båda företags-typerna kan således leda till olika grad av decentralisering. Den divisionaliserade formen implicerar inte med nödvändighet decentralisering, men de två begreppen sammanblandas ofta. Den divisionaliserade formen refererar vanligtvis till en struktur med marknads- eller produktbaserade enheter. Decentralisering å andra sidan är ett mått på lokalisering av beslutsfattandet i organisationen. Ett exempel som illustrerar felet med att likställa divisionali-

sering och decentralisering är den välkända beskrivningen av General Motors på 20-talet. Sloan (1964) konsoliderade GMs struktur till en divisionaliserad organisationsform, men samtidigt fick företagsledningen ett större inflytande över det strategiska beslutsfattandet.

Lorsch och Allen (1973) studerade också storleken på HK och de funktioner som HK hade gentemot divisionerna, vilket framgår av tabell 3:9.

Konglomeraten hade med ett undantag mindre HK än de vertikalt integrerade företagen. De först nämnda hade placerat den administrativa personalen på divisionsnivå. Företag fyra i Lorsch och Allens studie hade ett avsevärt större HK och hade betydligt fler funktioner företrädde centralt. Det kan vara ett uttryck för ett återttagande av det strategiska ledarskapet som Ansoff (1979) menar måste åligga huvudkontoret för att inte den totala effektiviteten i företagen skall minska. Ett återttagande av det strategiska ledarskapet torde implicera en tilltagande finansiell rapportering, betoning på långsiktiga planeringssystem och andra formella informationssystem. Företag fyra i Lorsch och Allens studie kan vara just ett sådant företag som behöver personal på HK i syfte att kunna hantera ett sådant omfattande administrativt system.

Hur övriga strukturella och administrativa system är uppbyggda i företag med olika typer av diversifieringsgrad har inte varit föremål för empiriska studier. I denna studie skall företagsledningens utformning av dessa system undersökas.

Huvudkontorets roll i det strategiska beslutsfattandet är också oklar. Kan företagsledningen i ett konglomerat initiera enskilda strategiska beslut utan att ha någon detaljkunskap från lägre nivåer? Dessutom är det oklart vilken

roll huvudkontoret spelar när det gäller att koppla samman enskilda strategiska beslut till strategiutvecklingsprocessen. Jag önskar undersöka huruvida de skillnader som kan konstateras i huvudkontorets roll kan förklaras utifrån skillnader i diversifieringsgrad mellan företag.

Tabell 3:9. Huvudkontorets roll i sex undersökta företag

	Konglomerat				Vertikalt integrerade företag	
	1	2	3	4	5	6
A. Storlek - totalt antal personer i företagsledningen	17	20	25	230	479	250
B. Funktioner vid huvudkontoret						
Finansiering	x	x	x	x	x	x
Planering	x	x	x	x	x	x
Juridik	x	x	x	x	x	x
PR	x	x	x	x	x	x
Marknadsföring		x	x	x	x	x
Tillverkning			x	x		
Produktionsplanering					x	x
Logistik					x	
Inköp					x	x
FoU				x	x	x

Källa: Lorsch & Allen (1973)

Det finns två trender i samhället som påverkar företagsledningens roll i det strategiska beslutsfattandet i stora diversifierade företag. Å ena sidan ökar kraven på snabba responser och anpassningsåtgärder till förändringar i omgivningen. Företagens storlek och den tilltagande komplexiteten i omgivningen skulle kunna vara exempel på faktorer som talar för ett decentraliserat strategiskt beslutsfattande.

Om företagsledningen å andra sidan skall kunna skapa värde i det diversifierade företaget, talar detta för central integrering. Mindre utrymme för finansiella misstag, då soliditetsnivåer och lönsamhetsnivåer är otillräckliga, kan också tala för centralisering av det strategiska beslutsfattandet. Den stora spridning de nya teknikerna för strategiformulering fått indikerar eventuellt att företagsledningen tar tillbaka initiativet i det strategiska beslutsfattandet. Dessutom torde krav på mer effektiva FoU-ansträngningar tala för centralisering, då dessa har en tendens att endast utmynna i produktförbättringar, om ansvaret ligger längre ned i organisationen (Industrins Utredningsinstitut, 1979). Dessa trender tycks således verka åt olika håll och företagsledningen i diversifierade företag måste finna en balans mellan dessa.

Sammanfattning

Detta kapitel har presenterat vad ett diversifierat företag är. Speciellt behandlades forskning av Gort, Wrigley och Rumelt. Alla tre presenterar klassificeringsmetoder för diversifierade företag.

Kapitlet syftade också till att ange omfattningen av diversifieringsutvecklingen i västvärlden samt peka på de viktigaste orsakerna bakom denna utveckling. Speciellt pekades på Chandlers och Bergs arbeten, som bland annat visat på företagsledningens personliga önskemål om tillväxt. Kapitalmarknadens ineffektivitet angavs som en annan viktig orsak till utvecklingen och bland andra skäl och motiv som identifierades var:

- Spin-off från existerande forskning och utveckling
- Gynnsamma förhållanden på aktiemarknaden
- Skattelagstiftning
- Önskemål om vinst.

Det argumenterades att huvudkontorets roll i diversifierade företag är att skapa värde. Enligt finansiell teori kan man genom att studera utdelningstillväxten och förändringar i marknadsvärdet av bolagets aktier, efter justering för tillförda medel i form av nyemissioner och apportemissioner, identifiera om värde skapats.

De empiriska studier som belyst huvudkontorets roll har i hög grad uppehållit sig vid företagsledningens formulering av en vision. Dessa studier har dock i huvudsak gällt företag som ännu inte är diversifierade. Den empiriska delen skall belysa om företagsledningen i företag som befinner sig i en rad olika områden formulerar en vision som sedan implementeras på lägre nivåer.

Flera författare, t ex Doz och Prahalad, menar att huvudkontoret i diversifierade företag utformar strukturella och administrativa system för att påverka lägre nivåer. Det har dock i huvudsak varit teoretiska studier utan att visa hur interaktionen mellan olika system fungerar. De empiriska kapitlen skall besvara vilka strukturella och administrativa system som används i det strategiska beslutsfattandet. Dessutom belyses hur de olika systemen är utformade och hanteras i diversifierade företag. Bland de olika strukturella system som studeras märks bland andra HK-funktioner (storlek på HK) och förekomst av internstyrelser i dotterbolagen och bland olika administrativa system märks bland andra rapportsystem och förekomsten av strategisk planering. I praktikfallen visas således hur de olika systemen är utformade. Dessutom belyses vilka av dessa system som huvudkontoret använder i det strategiska beslutsfattandet.

Flera forskare menar att företagsledningen i diversifierade företag inte har förstahandskunskap om marknader och i hög

grad måste förlita sig på lägre nivåer. Huvudkontoret skulle endast indirekt påverka beslutsfattandet utan att ta initiativ till enskilda strategiska beslut. De empiriska kapitlen syftar också till att belysa om huvudkontoret tar eget initiativ och därmed bidrar med substantiellt beslutsfattande.

4 STRATEGI

Detta kapitel syftar till att beskriva strategibegreppets utveckling och peka på några orsaker till dess centrala roll i forskning om företagsledning.

Forskning kring långa utvecklingsförlopp (strategiutvecklingsprocesser) har i hög grad koncentrerats till företagsledningens roll att formulera en vision eller en allmän färdriktning för företagen - en önskad framtida position för företaget i omgivningen - och att implementera eller genomföra åtgärder som leder till en realisering av denna vision.

Kapitlet syftar vidare till att analysera:

- De empiriska studier som gjorts kring enskilda strategiska beslut i diversifierade företag (t ex resursallokerings- eller avyttringsbeslut).
- En modell för strategiutvecklingsprocesser i diversifierade företag.
- Olika skolor för strategiutveckling och därvid peka på vilka informationskällor och vilken typ av information som använts på huvudkontoret när det gäller att påverka strategiutvecklingen i företaget.

STRATEGIBEGREPPET

Ordet strategi kommer från grekiskans strategos som betyder general, och ordet strategi betyder bokstavligen "generals konst". Introduktionen av strategibegreppet är av sent ursprung. Till en början användes ordet i en direkt överföring av dess militära betydelse och täckte de åtgärder en VD använde för att försvåra konkurrentens agerande (Koontz, 1955). Hofer och Schendel (1978) pekar på att strategibegreppet delvis har ändrat innebörd över tiden till följd av att företagens problem har förändrats. Chandler (1962) och Ansoff (1979) menade att omgivningens förändringar har varit grunden för strategibegreppet, och att ett strategibegrepp inte har ersatts med ett annat, utan begreppet har snarare utvidgats beroende på de specifika problem företaget har.

Yttre och inre effektivitet

Barnard (1938) identifierade två typer av förändringar som påverkar ett företag:

1. de som påverkar företagets relationer med omgivningen och
2. de som påverkar företagets interna struktur och relationer inom företaget.

De förändringar som orsakas av omgivningen påverkar företagets yttre effektivitet (effectiveness) i högre grad än interna förändringar, vilka vanligtvis påverkar företagets inre effektivitet (efficiency). I många företag används mycket av företagsledningens tid till lösandet av interna problem för att effektivisera de löpande uppgifterna, exempelvis förbättra budgetsystemet eller planeringsrutinerna. Många forskare menar dock att ett företags lång-

siktiga resultatutveckling snarare är beroende av förbättringar i den yttre effektiviteten än av förbättringar av den inre effektiviteten. Med andra ord är det viktigare för företagsledningen att beakta relationerna med omgivningen än att påverka interna förhållanden. Drucker (1954) uttryckte det på följande sätt:

... it is more important to do the right things (improve effectiveness) than to do things right (improve efficiency).

Betydelsen av strategin fångas också av ett uttalande av Robert Wood när han var styrelseordförande i Sears, Roebuck & Co. Han sade:

Business is like war in one respect. If its strategy is correct, any numbers of tactical errors can be made and yet the enterprise proves successful.

(Chandler 1962, s 235)

Ansoff (1979) redogör för skillnaden mellan yttre och inre effektivitet med ett exempel från rivaliteten i den amerikanska bilindustrin på 20-talet. Vid den tidpunkten var Ford den överlägset effektivaste biltillverkaren i världen med lägre tillverkningskostnader per producerad enhet som följd. Ford uppmärksammade dock inte förändringar på marknaden, vilket General Motors gjorde. Det senare företaget erbjöd kunderna årliga modelländringar, flera färger och ett bredare sortiment för olika kundkategorier.

Självklart är såväl yttre som inre effektivitet nödvändig, men det spelar ingen roll hur effektiv en tillverkare är, om externa förändringar i omgivningen äger rum och företaget misslyckas med att anpassa sig till dessa förändringar. Facit var den ledande tillverkaren av mekanisk kontorsutrustning i Sverige under 60-talet. Facit hade en effektiv produktionsapparat, men efterfrågan på mekanisk kontorsut-

rustning sjönk drastiskt till följd av framväxten av elektronisk kontorsutrustning, vilket var en bidragande orsak till att Facit fick svåra problem.

Således måste företagsledningen på ett eller annat sätt anpassa företagets kompetens och resurser till hot och möjligheter i omgivningen. Det sätt på vilket denna anpassning mellan företaget och omgivningen äger rum kallas vanligen strategi (se exempelvis Schendel och Hatten, 1972 och Irwin 1974). Med andra ord är strategin ett "verktyg för företagsledningen för att bemästra externa och interna förändringar".

Strategibegreppet i historisk belysning

Strategi som ett verktyg för företagsledningen har bara diskuterats i tjugo-trettio år i den företagsekonomiska litteraturen. Det var först när företagen började möta ökad konkurrens, stora förändringar i omgivningen och minskad tillväxttakt som strategibegreppet utvecklades till ett verktyg för att finna en framtida färdriktning. Dessutom ett begrepp för företagsledningen att integrera och styra aktiviteterna i företaget mot denna färdriktning. Ansoff (1979) har gjort en historisk analys av strategibegreppet och visat att nya strategiska dimensioner tillkommit.

En lång rad tekniska innovationer låg till grund för uppbyggnaden av flera företag i början av sekelskiftet. I början av 20-talet arbetade de flesta företag med att förbättra den inre effektiviteten - betoningen gällde främst produktionalisering, integration bakåt och fullt kapacitetsutnyttjande. Därefter blev produktdifferentiering och produktförbättringar viktiga element i företagets strategi. Efter kriget försökte många företag finna nya tillväxtområden, där diversifiering av verksamheten var ett

viktigt inslag. Den tilltagande diversifieringsgraden nödvändiggjorde en utvidgning av strategibegreppet till två skilda typer av strategi. Den första som brukar kallas företags- eller portföljstrategi, ställer frågan: "Hur skall vår portfölj av aktiviteter se ut och hur skall den portföljen hanteras?" medan affärsstrategi ställer frågan: "Hur skall vi konkurrera inom verksamhetsområdet x?" (se t ex Hofer et al., 1980).

Två citat kan illustrera vikten av att skilja mellan företagsstrategier och affärsstrategier:

A multidivisional company without an overall strategy is not even as good as the sum of its parts. It is merely a portfolio of non-liquid, non-tradable investments which has added overhead and constraints. Such closed-end investments properly sell at a discount from the sum of the parts.

(Henderson, 1975)

A multinational strategy which takes into account only the overall company is condemned to futility. Unless it can be translated into specific strategy for individual markets, it cannot succeed. But the multinational strategy which considers each unit and each market as an autonomous business, is equally condemned to futility.

(Drucker, 1973, s 742)

Strategibegreppet och grad av diversifiering

Drucker (1954) menade att ett företags strategi var svaret på frågorna: "what is our business"? and "what should it be?" Detta är huvudfrågan för de flesta enproduktsföretag, men det var inte förrän Chandlers (1962) klassiska studie "Strategy and Structure" kom ut, som begreppet ånyo togs upp i forskningen.

Chandler definierade strategi som:

... 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.
(Op cit, s 13)

Chandler studerade diversifieringsutvecklingen av företag i ett historiskt perspektiv. Han skilde inte mellan strategins innehåll och de processer som ledde fram till strategin.

Två andra ledande forskare inom strategiområdet, Andrews (1965, 1971) och Ansoff (1965), var båda starkt påverkade av Chandler. De skilde dock på strategin från de processer som leder fram till strategin. Andrews definition av strategi baserades på såväl Chandlers som Druckers forskning, vilket gav en relativt bred definition som följde:

Strategy is the pattern of objectives, purposes or goals and major policies and plans for achieving these goals, started in such a way as to define what business the company is in or is to be in and the kind of company it is or is to be.

(Andrews, 1971, s 28)

Ansoff (1965) definierade begreppet genom att identifiera fyra element som företagsledningen i ett enproduktsföretag kunde påverka för att ändra företaget i önskad riktning:

1. Produkt-marknadsinriktning. Detta element kallas ibland för företagets domän.
2. Tillväxtsektor. Denna anger företagets tillväxtmöjligheter inom ramen för produkt-marknadsinriktningen.

3. Konkurrensfördel. Denna utgörs av den kompetens som ger företaget en viss konkurrenssituation inom ramen för dess produkt-marknadsinriktning.
4. Synergi - ett mått på samordningsfördelar ($2+2=5$).

Andrews inkluderar således både mål och medel i sin definition till skillnad från Ansoff som endast beaktar medel. Ett stort antal forskare har försökt att fastställa elementen i strategibegreppet under de senaste 10-15 åren, i huvudsak för företag som inte har diversifierat. Bland de mest kända namnen märks exempelvis Ackoff (1970), Katz (1970) och Uytterhoeven et al. (1973).

I kapitel 3 visades emellertid att det är mycket få stora företag som ännu inte har diversifierat. Strategibegreppet, som det är definierat ovan, har mindre relevans i företag som Swedish Match, Kema-Nobel, Esselte eller Incen-tive. Ovanstående definitioner ger ingen vägledning för företagsledningen att formulera strategier i företag som är verksamma inom skilda områden och Andrews (op cit) be-rörde också detta problem:

When the range of what must be known exceeds the capacity - as these days it soon does - of a single mind, and when the range of a com-pany's activities spans over many industries and technologies, the problems of formulating a coherent strategy get out of hand. If the identification of opportunity results in its being pursued without regard for any consider-ation other than return on investment, then total performance is likely, in the long run, to become at best mediocre.

Relativt litet forskning har ägnats åt vad strategibegrep-pet innebär för diversifierade företag. Hanna (1969) är en av de få som försökt att empiriskt identifiera särdra-gen i strategibegreppet i diversifierade företag. Han fann

att de element som utgjorde grunden för strategin i denna typ av företag skilde sig avsevärt från dem som gällde för enproduktsföretag. Detta gällde särskilt vikten av att koppla företagets resurser till en särskild marknad. Han menade, med grund i tre praktikfallsstudier, att strategi i ett diversifierat företag omfattade följande element:

- a) Ett syfte för företaget. Innehållet och formen av syftet härleddes från intervjuer och innehöll såväl en ekonomisk som icke-ekonomisk dimension.
- b) En tillväxtpolitik. Företagets tillväxtpolitik var inte med nödvändighet väldefinierade explicita uttalanden som låg till grund för företagets tillväxtmönster. Termen används av Hanna som en referens till alla de faktorer som påverkade det diversifierade företagets tillväxtmönster. Det kunde exempelvis innebära beslut avseende balansen mellan extern tillväxt genom förvärv och intern tillväxt genom existerande aktiviteter.
- c) Finansiell politik. Ett tredje element som beskrev det diversifierade företagets strategi var den finansiella politiken, som inkluderade följande underkategorier: finansiella aspekter av förvärv, sätt att erhålla finansiella resurser, allokering av resurser och en policy avseende extern information.
- d) Organisationspolitik. Den viktigaste frågan i de tre företag Hanna studerade avseende organisationspolitiken gällde hur företagets divisionschefer och annan ledande personal skulle motiveras i syfte att nå den erforderliga tillväxten.

Begränsade empiriska forskningsansträngningar har gjorts inom detta område sedan Hannas studie. (Se t ex Hofer, 1978.)

Innehållet i effektiva strategier

Forskning kring innehållet i effektiva strategier har i huvudsak ställt frågan "Hur skall vi konkurrera i verksamhetsområdet X?", dvs gällt affärsstrategi och inte portföljstrategi. Det innebär att det är fullt möjligt att jämföra strategier för ett enproduktsföretag med en division i ett diversifierat företag. Dessa studier har koncentrerats på olika variabler som marknadsandel, kapitalintensitet, segmenteringsgrad och kapacitetsutnyttjande, samt dessa variablers inverkan på lönsamheten. Flera av dessa studier visar att det finns klara samband mellan innehållet i strategin och lönsamhet.

Marknadsandelens påverkan för lönsamheten har undersökts av Chevalier (1972), Boston Consulting Group (1968), Buzzel et al. (1975), PIMS (Profit Impact of Market Strategies, 1977), Gale (1972) och Shephard (1972), som alla har funnit att en relativt sett stor marknadsandel har en positiv inverkan på lönsamheten. Chevalier fann exempelvis att den effektivaste strategin i branscher med liten eller ingen transferrering av teknologi och liten segmentering var följande: sök dominans i de marknadssegment där man har aktiviteter; avyttra i marknadssegment där marknadsandelen är liten och där det inte finns någon framtida tillväxt och sök dominans på en liten marknad snarare än bli en efterföljare på en stor marknad.

Forskningsresultaten rörande sambandet mellan marknadsandel och lönsamhet är dock inte helt entydiga. Marcus (1969) och Winn (1975) fann exempelvis inget statistiskt säkerställt samband. Dessutom är det en farlig slutsats att företag med låg marknadsandel endast har två strategiska alternativ - att via olika åtgärder öka andelen eller att avyttra verksamheten. Dessa naiva råd förbiser det faktum att det i ett stort antal branscher finns företag med låga marknads-

andelar där de mindre företagen konsekvent uppvisar bättre resultat än de större rivalerna. (Se t ex Hamermesh, 1979.)

PIMS (1976, 1977) har en databas där erfarenheter från två-tusen affärsenheter har registrerats. Med hjälp av en regressionsanalys, som innehåller 37 variabler, har man försökt härleda de faktorer som påverkar lönsamhet. Med dessa variabler anser man sig ha förklarat 80% av lönsamheten, vilket betyder att endast 20% bestäms av administrativa faktorer såsom organisationsstruktur, typ av chef etc. En av de viktigaste faktorerna som påverkar lönsamheten utöver den redan nämnda marknadsandelen, är kapitalintensiteten. En trolig förklaring till detta är att kapitalintensiva företag frestas att använda marginalprissättning för att erhålla ett bättre kapacitetsutnyttjande (Neuman, 1961). Vidare har PIMS funnit att verksamhetsområden med högt förädlingsvärde per anställd tenderar att ha högre lönsamhet än verksamheter med lågt förädlingsvärde per anställd. Man har vidare funnit att produktiviteten påverkar lönsamheten positivt. Resultaten från PIMS' forskning baserar sig på uppfattningen att företag i skilda branscher med likadana förutsättningar i fråga om kapitalintensitet, tillväxt osv tenderar att ha likartad lönsamhet.

Flera studier visar således att det inte finns några universella strategier som passar för samtliga företag i alla situationer (t ex Hatten, 1974). Idag finns det endast partiellt utvecklade konceptuella analys-scheman (contingency frameworks), med syfte att identifiera olika strategiers påverkan på resultatet för olika företag och branscher. Dessa analys-scheman berör dock endast innehållet i effektiva strategier för ett givet verksamhetsområde.

Ovan har endast berörts innehållet i effektiva strategier för ett givet verksamhetsområde. Om man betraktar diversifierade företag som en portfölj av verksamhetsområden,

inställer sig frågan hur den portföljen bör se ut. Inom strategiforskningen är detta visserligen ett relativt nytt synsätt, men det har en längre tid funnits inom finansieringsteorin med speciell tillämpning på aktieförvaltning. Nowill (1974) försökte att med hjälp av databasen i PIMS identifiera effektiva strategier i diversifierade företag. Han fann bland annat att ett diversifierat företag kunde förbättra lönsamheten genom att sammanfoga olika verksamhetsområden med likartade karaktäristika. Dessutom fann Nowill att effektiviteten ökade, inte bara därför att man slog samman besläktade områden utan även genom att sammanfoga verksamheter med låga marknadsandelar - som kunde dra nytta av gemensamma ledningsfunktioner - kunde effektiviteten förbättras. Verksamhetsområden som befann sig i introduktionsstadiet i sina livscyklar tjänade också på att föras samman enligt Nowill. Verksamheter med hög kapitalintensitet skulle grupperas med en centraliserad företagsledning. Vidare fann Nowill att FoU ansträngningar påverkade lönsamheten i mycket högre grad i enproduktsföretag än i diversifierade företag.

Det är givetvis svårt att fastställa vad som är effektiva strategier för diversifierade företag när forskningen idag endast är i ett inledningsskede när det gäller att systematisera kunskaper från effektiva strategier för givna verksamhetsområden.

STRATEGIFORMULERING OCH STRATEGIIMPLEMENTERING

Studier kring utvecklingsförlopp i företag har behandlat två olika sidor av strategi - strategiformulering och strategiimplementering. Bowers (1967) allmänna definition av strategiformulering är representativ för åtskilliga forskare:

Strategy formulation is a problem solving process which results in the choice of goals, policies and programs to achieve these goals.

Steiners et al. (1977, s 23) definierar strategiimplementering på följande sätt:

Implementation of strategies is concerned with the design and management of systems to achieve the best integration of people, structures, processes and resources in reaching organizational purposes.

Företags utvecklingsförlopp enligt Chandler

Uppdelningen mellan strategiformulering och strategiimplementering kan delvis ses som ett resultat av Chandlers studie (1962). Chandler visade hur varje enskild strategi ledde till olikartade administrativa svårigheter som tenderade att leda till olika former av organisationsstruktur. Han fann att när företagen diversifierade medförde detta i allmänhet olika administrativa problem med den funktionella organisationen. Företagsledningen försökte komma tillrätta med dessa genom divisionalisering. I dessa förändringar såg Chandler VDN som en ledare, vilken formulerar nya strategier som implementerades senare med hjälp av organisationsstrukturer och de administrativa systemen.

När företagen ändrar sin tillväxtstrategi i syfte att förbättra lönsamheten, får det till följd att den nya strategin leder till nya administrativa problem. Dessa nya administrativa problem löses genom att VD ändrar strukturen så att den passar strategin. Om ingen omstrukturering äger rum, leder detta till att den nya strategin inte blir effektiv (låg inre effektivitet som leder till låg yttre effektivitet) och därför kommer företagets ekonomiska resultat att sjunka. Chandlers påverkan på andra forskare har varit betydande. Ansoff skriver exempelvis i förordet till sin bok

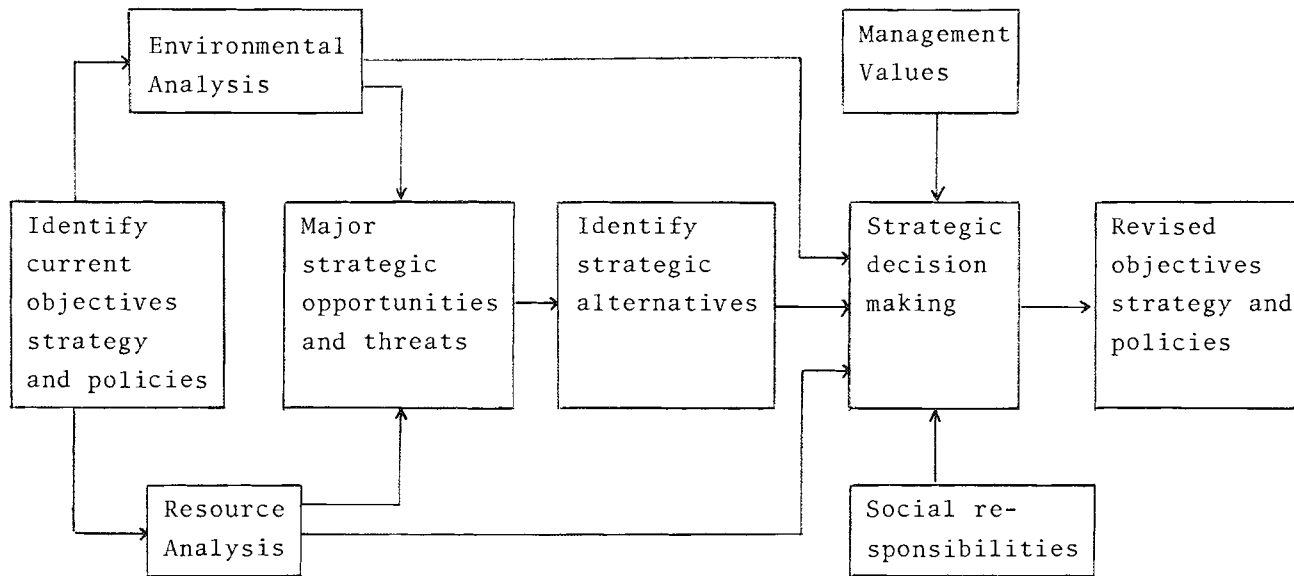
Strategisk Företagsledning (1979) att Chandlers idéer haft stor betydelse för Ansoffs egen syn på strategi. Chandlers bidrag kan summeras i följande punkter.

1. Företags utvecklingsförlopp kan beskrivas med hjälp av två processer - strategiformulerings- och strategiimplementeringsprocessen.
2. Företagsledningen söker nya möjligheter för att kunna växa och förbättra lönsamheten.
3. VD är den som formulerar strategin; han fattar besluten som ändrar företagets färdriktning.
4. Organisationsstrukturen följer tillväxtstrategin.
5. Chandler fann att företagen följde ett mönster av stegvis utveckling från en enkel struktur till en divisionaliserad organisationsstruktur som en konsekvens av förändringar av strategin.
6. Förändringen av en organisationsstruktur från ett steg till ett annat inträffade till följd av administrativa problem.

Strategiformulering enligt Ansoff och Andrews

Flera forskare har studerat strategiformuleringsprocessen ur olika infallsvinklar. Ett mycket vanligt sätt är att dela in processen i steg. Andrews (op cit) delade exempelvis in processen i ett antal punkter, som framgår av figur 4:1.

I Ansoffs bok Corporate Strategy (1965), som fick många efterföljare, åskådliggörs strategiformuleringsprocessen i avsevärt mer komplicerade figurer än figur 4:1. I boken Strategisk Företagsledning (1979) ser Ansoff sitt tidigare



Figur 4:1. Strategiformuleringsprocessen enligt Andrews

Källa: Andrews (1971)

verk som en preskriptiv logisk analys av hur företag bör tänka igenom sin anpassning till omgivningen. Han menar dock att:

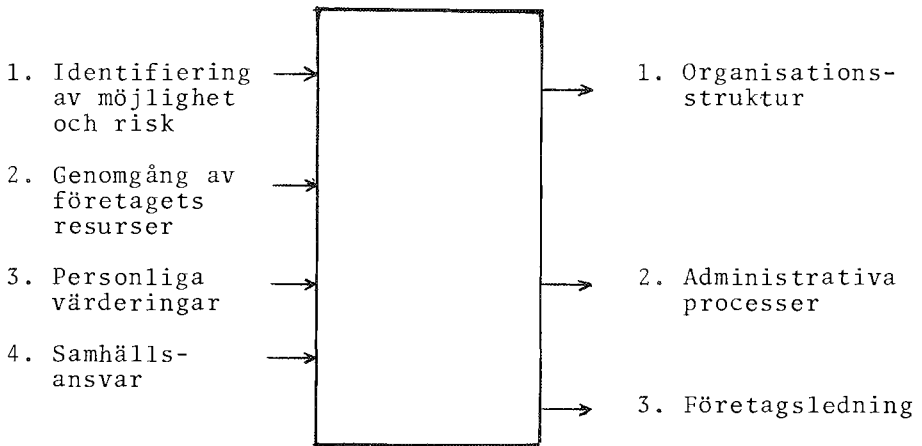
... medan jag ännu höll på att skriva boken, förstod jag emellertid att det ej existerade någon relevant deskriptiv teoribildning användbar till att a priori pröva ordinationernas giltighet samt till att förutsäga under vilka villkor de kan fungera och när de kommer att misslyckas.
(s 11-12)

Den andra sidan av strategi som forskningen ägnat stor uppmärksamhet, är hur strategier implementeras i företaget, dvs hur en vision av företagets framtida förändring genomförs i organisationen. De huvudlinjer som forskningen kring strategiimplementering i diversifierade företag har behandlat, särskiljer organisationsstrukturens och de administrativa systemens betydelse i relationen mellan huvudkontor och divisionerna (dotterbolag). Nyckelfrågorna för att förstå strategiimplementeringen i detta sammanhang är: Vilken roll och funktion har huvudkontoret respektive divisionerna i diversifierade företag? Vilken roll spelar organisationsstrukturen och olika administrativa system i beslutsfattandet? Hur utvärderar och mäter företagsledningen resultaten på lägre nivåer och hur görs bedömningen av vilka verksamhetsgrenar och chefer som har framtidspotential? Frågor av denna karaktär är grunden för forskningen inom området strategiimplementering.

Christensen, Andrews och Bower (1978) redogör för skillnader mellan formulering och implementering av strategier i en figurform, som i stora drag överensstämmer med vad som framförs av andra ledande forskare. Figur 4:2 återger denna i bantad form.

FORMULERING

IMPLEMENTERING



Figur 4:2. Formulering och implementering av företagsstrategi

Källa: Christensen, et al. (1978)

Vad ovanstående forskare således menar är att strategiutvecklingsprocessen innehåller två processer. Den innehåller bl a strategiformulering som innebär att företagsledningen formulerar en strategi. Vidare att processen innehåller strategiimplementering som innebär omsättande av strategi genom utformning av strukturella och administrativa system.

Kritik av uppdelningen i formulering och implementering av strategin

Denna uppdelning i strategiformulering och strategiimplementering har dock utsatts för kritik, därför att den förutsätter att det finns en klar vision som ligger till grund för organisationens utveckling. Kritiken har kommit från forskare som studerat enskilda strategiska beslut i diversifierade företag. Berg (1964) studerade allokeringen av resurser i ett stort amerikanskt konglomerat. Han fastslog bland annat att processen inte kunde beskrivas endast

från rationella utgångspunkter utan att också sociala aspekter spelade en viktig roll. Han menade således att de sociala aspekterna var en integrerad del av processen och inte skulle behandlas separat. Genom att explicit ange förekomsten av olika aktörer med olika roller i processen framstår "formulering" av strategier som vilseledande. En bättre beskrivning vore "formering" (eng. formation) av strategier, implicerande att de ursprungliga framtidsvisionerna har ändrats under processens gång, om de någonsin över huvud taget funnits.

Mintzberg (1978) fastslår att forskningen kring utvecklingsförlopp i företag mycket sällan är baserad på empiriska studier. De empiriska studierna kring enskilda strategiska beslut i diversifierade företag ger en viss vägledning för hur dessa processer kan beskrivas. Vilka händelser ligger bakom initieringen av dessa processer? Vilka informationskällor och vilken typ av information ligger till grund för strategiskt beslutsfattande? Har dessa studier identifierat hur enskilda strategiska beslut hänger samman med strategiutvecklingsprocessen?

EMPIRISKA STUDIER KRING ENSKILDA STRATEGISKA BESLUT

Flera forskare har studerat vissa strategiska beslut i diversifierade företag och därvid pekat på flera intressanta slutsatser. Berg (1964) integrerade, i sin studie om allokering av strategiska resurser, administrativa förhållanden i processen. Han menade att besluten initierades i syfte att öka företagets vinst, men att den information som låg till grund för beslutsfattandet inte endast var av finansiell art. Det förfaringssätt som låg till grund för beslutsfattandet av olika alternativ påverkades av förhandlingar, där olika sociala och politiska förhållanden utgjorde en viktig del.

Berg (op cit) och flertalet forskare som empiriskt studerat olika strategiska beslut har också pekat på det metodologiska problemet att beslutsfattandet påverkas av många externa faktorer som kan vara av specifik karaktär. Varje process är unik i betydelsen att den i hög grad påverkas av tillgängliga resurser, enskilda aktörer, tillfälligheter, ägarstruktur, som sällan är identisk i två skilda företag. Steiner et al. (1977) menar att ämnets natur gör det mycket svårt att erhålla extern validitet i beskrivningarna, då ett mycket stort antal samband måste studeras, vilket väsentligen försvårar möjligheterna att göra denna typ av studier i många företag.

One reason for slow growth of research about strategic decision making, is that the real world is a messy place. The processes are extremely difficult to reveal and trace and universal generalizations are difficult to discover.

Berg (1964), Bower (1970) och Gilmour (1973) menade att för enproduktsföretag kunde enkla kognitiva modeller användas för att beskriva enskilda strategiska beslut, men att dessa modeller blev otillräckliga för diversifierade företag. Bower et al. (1979) pekade på att det strategiska beslutsfattandet i stora diversifierade företag, som Westinghouse och Singer, inte passade de enkla kognitiva modellerna:

At a time when simple cognitive models were widely hailed (predominantly Cyert and March, 1963), the complexity revealed by exploratory field observations of large, complex companies defied easy explanations.

(Bower et al. 1977, s 13)

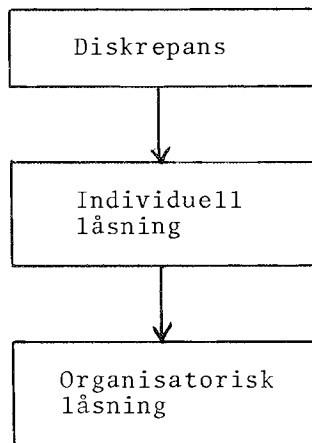
Beslut om avyttringar

Gilmour (1973) studerade de processer som ligger bakom beslut om större avyttringar. Han testade då bland annat

Cyert och March deskriptiva modell som bland annat innehåller fyra begrepp:

1. Quasi Resolution of Conflicts
2. Uncertainty Avoidance
3. Problematic Search
4. Organizational Learning.

Gilmour menade att inget av de fyra begreppen kunde appliceras på avyttringsprocessen i diversifierade företag. Detta föranledde honom att formulera en ny modell (figur 4:3) som bestod av tre delar.



Figur 4:3. Beslutsprocessen för avyttringar enligt Gilmour (1973)

Bland slutsatserna kan bland annat nämnas att när diskrepansen uppmärksammas (exempelvis en divisionschefs oförmåga att hålla budget) var det i samtliga fall en ny VD som tog initiativ till upptäckten. Detta berodde bland annat på att den tidigare VDn hade låst sig för en viss typ av lösning. Den nye VDn grundade beslutet om avyttring på en finansiell analys av den avyttrade enheten. Endast ett mycket fåtal aktörer (styrelse och VD) var inblandade i beslutsfattandet.

Nees (1978) studerade också avyttringsprocessen i diversifierade företag. Hon menade att de olika stegen i beslutsprocessen kunde följa en grov indelning: initiering, utveckling av lösningar och val. Det första steget i processen innebär att företagsledningen blir medveten om att något måste göras. Utvecklingsfasen innebär att man studerar vad man kan göra (insamling av information) och valfasen vad man skall göra. Till skillnad mot Gilmour menade hon att flera aktörer från olika hierarkiska nivåer är inblandade i avyttringsprocessen. Hon pekade på att för varje avyttringsbeslut i själva verket ett mycket stort antal beslut fattats, dvs att en rad återföringsmekanismer i verkligheten finns mellan de olika faserna. Dock menade hon således att beslutsfattandet kunde indelas i den tidsmässiga sekvens som leder till beslutet.

Beslut om utländska investeringar

Aharoni (1966) studerade beslut om utländska investeringar. Han försökte identifiera vad som satte igång processen, vad som fick den att utvecklas och slutligen hur själva beslutet togs. Han pekade på, i likhet med Nees, att investeringsbeslut inte fattas vid en speciell tidpunkt utan är resultatet av en lång process.

There is no one investment decision made at a specific point in time. Rather it is a long process, spread over a considerable period of time ... Throughout this process, numerous 'subdecisions' have to be made. These 'subdecisions' usually reduce the degree of freedom of the decision-making unit and therefore influence the final outcome of the process.
(s 35)

Aharoni drog från sin studie slutsatsen att processen påverkades av den typ av information, som blev tillgänglig under processens gång. Han pekade också på att enskilda

aktörers personlighet, värderingar och uppfattningar starkt påverkade processen.

Resursallokeringsprocessen

Bower (1970) studerade resursallokeringen i ett diversifierat företag och utvecklade en deskriptiv modell av processen. Bland några av de mer intressanta särmerkna i modellen och slutsatserna kan nämnas:

1. Modellen omfattar olika nivåer av management och angriper problemen med att fatta strategiska beslut i diversifierade företag, till skillnad mot exempelvis den modell Cyert och March (1963) utvecklade, vilken baserades på operativa beslutsprocesser i enproduktföretag.

Resursallokeringen karaktäriserades, enligt Bower, av såväl analys som förhandlingar över flera nivåer i företaget, vilket bidrog till att processerna tog lång tid i anspråk.

2. Resursallokeringsprocessen består av två separata underprocesser, definition och utveckling ("impetus"). Definitionsprocessen startar som en respons när en chef för ett verksamhetsområde anser att det föreligger en diskrepans mellan det verkliga och det lägst acceptabla resultatet. Denna process bestämmer det tekniska och ekonomiska innehållet i förslagen. Utvecklingsprocessen, å andra sidan, bestämmer vilka förslag som skall få investeringsmedel. Denna process är viktig, då förslagen sällan avslås när de når företagsledningen. Samma personer är inte inblandade i de båda processerna. Ett projekt stöds när

den nyckelperson som skall bedöma det, tror att det ligger i hans intresse att göra så. Nyckelpersonens uppfattning av företagets spelregler bestämmer om han skall stödja eller förkasta projektet.

3. Organisationsstrukturen, dvs den formella hierarkin, samt olika administrativa system (utvärderingsystem och belöningsystem) bestämmer definitions- och utvecklingsprocessen.

I Bowers resursallokeringsmodell finns det två nyckelaspekter för beslutet - en finansiell och en teknisk-ekonomisk. Bower kallar den finansiella aspekten företagsledningsfasen och den andra initieringsfasen. Mellan de två nivåerna fanns det i det undersökta diversifierade företaget en tredje fas - integration. Den fullt utvecklade modellen framgår av figur 4:4.

Bower testade en beslutsmodell, som användes inom investeringsteorin (capital budgeting theory). Denna modell baseras på antagandet att de olika verksamhetsområdena initierar förändringar och kommer med förslag som analyseras av personer högre upp i företaget - en s k "nedifrån och uppmodell" (bottom-up). Efter att ha erhållit beslutsunderlag väljs de projekt som uppfyller vissa kriterier, exempelvis att avkastningen på projektet överstiger företagets kalkylränta, en viss paybacktid etc. Företagsledningarna i de diversifierade företagen har inte den ingående kunskapen om verksamhetsområdets speciella förutsättningar och kan enligt denna teori endast godkänna eller förkasta projekt på ekonomiska grunder.

Emellertid baseras investeringsteorin på två kritiska antaganden

Process Fas	Definition		Utveckling		Organisationsstruktur och administrativa system	
Företags- ledning	Företag/Finansiell		Ja eller nej		Utformning av organisa- tionsstruktur och ad- ministrativa system	
Integration	Finansiell ↓	↑	Företaget "vill" ↓	↑	Företaget behöver ↓	↑
		produkt/ marknad strategisk		verksamhets- området "vill"		verksamhets- området behöver
Initiering	Strategisk Produkt/Marknad		"Jag har fått en bra idé"		Produkt/marknad utanför strukturen	

Figur 4:4. Resursallokeringsprocessen i diversifierade företag (Bower, 1970)

1. Den antar att ett projekt kan sammanfattas i ett mycket begränsat antal kvantitativa mått.
2. Den antar att valet är det viktigaste steget i beslutsprocessen.

Bower menade att dessa antaganden var tveksamma i realiteten. Den typ av information som ligger till grund för beslutsfattandet är inte endast av ekonomisk natur och de informationskällor som används är inte endast de som förmedlar ett antal kvantitativa mått. Bower pekade vidare på att beslutsprocessen består av ett antal steg och det slutgiltiga valet utgjorde endast "toppen på isberget". Processen skulle därför studeras i sin helhet.

Ackerman (1970) jämförde resursallokeringsprocessen i tillverkande företag, som inte var diversifierade, med divisioner i diversifierade företag. Han fann att Bowers modell kunde appliceras endast på marginella investeringar för båda företagstyperna, men att det fanns skillnader mellan företagstyperna när det gällde större investeringar. Divisionscheferna i de diversifierade företagen hade större inflytande när det gällde godkännande av investeringar än motsvarande chef i det mindre diversifierade företaget. Ackerman betonade att högsta företagsledningen i de mindre diversifierade företagen hade större inflytande över resursallokeringsprocessen, dvs att lägre nivåer hade större autonomi i de mer diversifierade företagen.

Kopplingen mellan enskilda strategiska beslut och strategiutveckling

Den forskning som studerat strategiskt beslutsfattande i diversifierade företag, har varit begränsad i den betydelsen att den endast studerat vissa enskilda strategiska be-

slut. Få forskare har försökt följa den strategiska utvecklingen för en hel koncern (dvs hur olika strategiska beslut är relaterade till varandra), vilket bland annat hänger samman med problemet att få sådan tillgång till data, som är nödvändig. Forskare har i stället studerat vissa enskilda strategiska beslut i diversifierade företag - investeringar, avyttringar etc och därvid har endast partiell förståelse vunnits för de långa utvecklingsförloppen. Trevelyan (1974) pekade just på att ett visst paradigm dominerade forskningen om strategiskt beslutsfattande trots att flera forskare pekat på behovet av ett annat paradigm. Han beskrev det förhärskande paradigmat som "the One-Shot Decision Paradigm" och karaktäriserade det på följande sätt (s 111):

- En kort tidsperiod
- En stark betoning på de kriterier som ligger till grund för valet av beslut
- En given tidpunkt där företagsledningen endast har ett val mellan beslut/icke beslut.

I motsats till detta paradigm karaktäriserade han ett annat paradigm som han ansåg i högre grad borde användas i forskning i komplexa organisationer. Det kännetecknas av:

- att det sträcker sig över långa tidsperioder
- en högre grad av aggregering där det slutliga resultatet är summan av flera enskilda beslut som formar ett mönster. Dessa beslut kan i sig själva vara större, komplexa beslut (t ex ett förvärv)
- att mycket få av de enskilda besluten representerar ett val mellan beslut/icke beslut med utgångspunkt från helheten (jfr också Aharoni, op cit)

- att de enskilda strategiska besluten utgör en integrerad del av strategiutvecklingsprocessen.

Några sammanfattande synpunkter kring strategiskt beslutsfattande

Forskningen kring strategi har till stora delar behandlat rationellt strategiskt beslutsfattande. Företagsledningens roll i processen anses vara att formulera strategi som har till syfte att förflytta företaget från en position till en annan genom exempelvis avyttringar, allokering av resurser eller förvärv. Chandler (1962) såg företagsledaren som både den som formulerar strategin och själv genomför den. Processen initieras när företagsledningen anser tillväxten vara otillfredsställande. Den typ av information som används när det gäller att påverka strategiutvecklingen är i huvudsak ekonomisk. Den komplexa uppgiften att implementera strategierna ses som en separat process som kallas strategiimplementering. Enligt Chandler är det först när strategin skall implementeras som olika administrativa och sociala processer äger rum.

Bower, Berg och många fler har dock visat att sociala och politiska interaktioner äger rum redan i formuleringsprocessen. Dessa författareshuvudsakliga bidrag har varit:

1. Strategiskt beslutsfattande karaktäriseras av såväl rationella som icke-rationella element. Vidare kännetecknas det av en rad beslut på olika nivåer av ett stort antal beslutsfattare. De olika val som gjorts på olika nivåer hänger samman med olika roller.

2. Företagsledningen har möjligheter att påverka strategiutvecklingsprocessen genom att förändra organisationsstrukturen och de administrativa systemen, snarare än genom att substantiellt tillföra det strategiska beslutsfattandet någonting. Detta hänger samman med svårigheten för företagsledningen i ett diversifierat företag att förstå den detaljerade verkligheten på affärsnivå.
3. Det strategiska beslutsfattandet kan initieras av flera skilda orsaker och kan avse såväl akuta problem som systematisk analys. Den typ av information och de informationskällor som används på huvudkontoret när det gäller att påverka det strategiska beslutsfattandet kan vara av såväl ekonomisk som icke-ekonomisk karaktär.
4. Det strategiska beslutsfattandet kan påverkas av enskilda aktörer och tillfälligheter, som kan vara av företagsspecifik karaktär.
5. De beslutsmodeller som beskriver strategiskt beslutsfattande i enproduktföretag har ej kunnat användas för diversifierade företag.
6. Studier om ett visst investeringsbeslut eller en viss avyttring är resultat av en lång process, där det inte går att exakt avgöra när ett visst beslut fattas, eftersom en rad mindre beslut har fattats inom ramen för den längre processen.

EN STRATEGIUTVECKLINGSMODELL FÖR DIVERSIFIERADE FÖRETAG

Studier om strategiskt beslutsfattande i diversifierade företag har således inriktats på ett specifikt strategiskt beslut - exempelvis avyttringar. Lorange (1980), Abell och

Hammond (1979), Haspelagh (1981) och konsulter som Boston Consulting Group, McKinsey och Arthur D Little har utarbetat modeller för strategiutveckling i diversifierade företag. Bostonmodellen, som är den mest kända av dessa, baseras på vissa antaganden mellan kostnad och pris, tillverkningsvolym och s k erfarenhetseffekter, marknadsandel och cash flow.

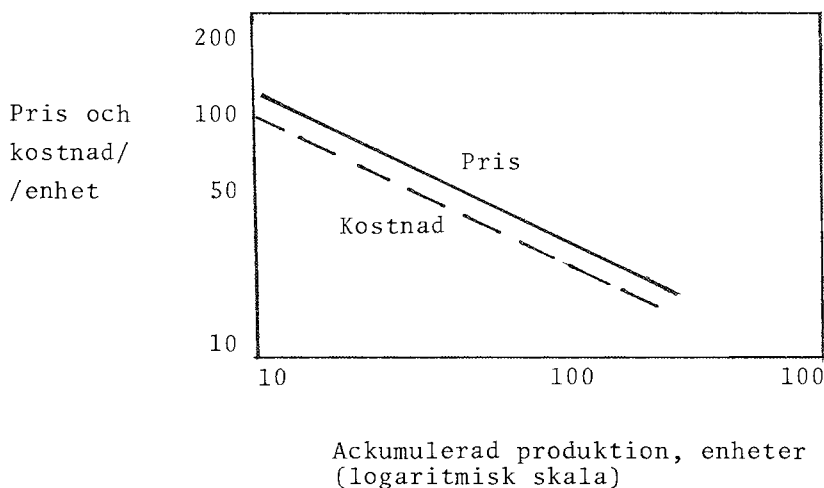
Kostnadsdynamiken. Flera forskare menar, som tidigare påpekades, att innehållet i strategin påverkar lönsamheten. Marknadsandelens storlek, exempelvis, anses påverka lönsamheten. En viktig anledning till att högre marknadsandel leder till högre lönsamhet är att det leder till lägre kostnader. Detta beror bl a på skalfördelar i produktion. De lägre kostnaderna hänger också samman med den s k erfarenhetseffekten. Bakgrunden till denna erfarenhetseffekt är att många kostnadselement minskar med ett visst antal procentenheter (vanligtvis omkring 15-20%) varje gång ett företags erfarenhet att producera och sälja en viss vara fördubblas. Denna erfarenhetseffekt, där kostnaden sjunker med ackumulerad volym har identifierats för en stor mängd produkter (t ex halvledare, motorcyklar, integrerade kretsar och kalkylatorer) och beräknas enligt formeln:

$$K_q = K_n \left[\frac{q}{n} \right]^{-b}$$

- q = den samlade erfarenheten vid en given tidpunkt (ackumulerad produktion)
- n = den samlade erfarenheten vid ett tidigare tillfälle (ackumulerad produktion)
- K_q = kostnader för enheten q (justerad för inflation)
- K_n = kostnaden för enheten n (justerad för inflation)
- b = en konstant som beror på erfarenhetseffekten.

Erfarenhetseffekten beror bland annat på inläring hos personal, förbättrade arbetsmetoder, nya produktionsprocesser,

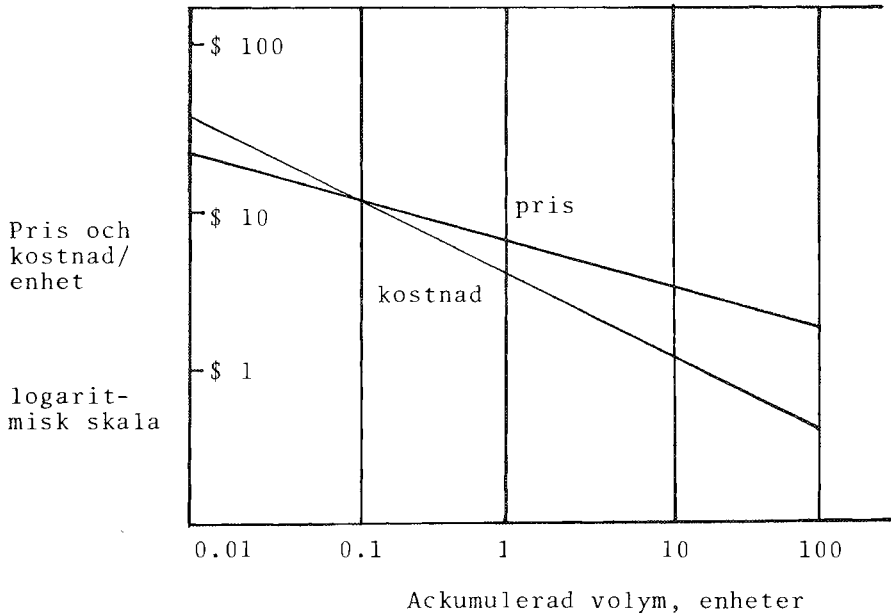
produktstandardisering och förändringar i resursmixen. (Se t ex Boston Consulting Group 1973, Abell och Hammond 1972.) På en marknad med perfekt konkurrens, minskar kostnaderna med ackumulerad volym i samma takt som priset sjunker (se figur 4:5).



Figur 4:5. Samband mellan pris och kostnad med konstant vinstmarginal
Källa: Abell och Hammond (1979)

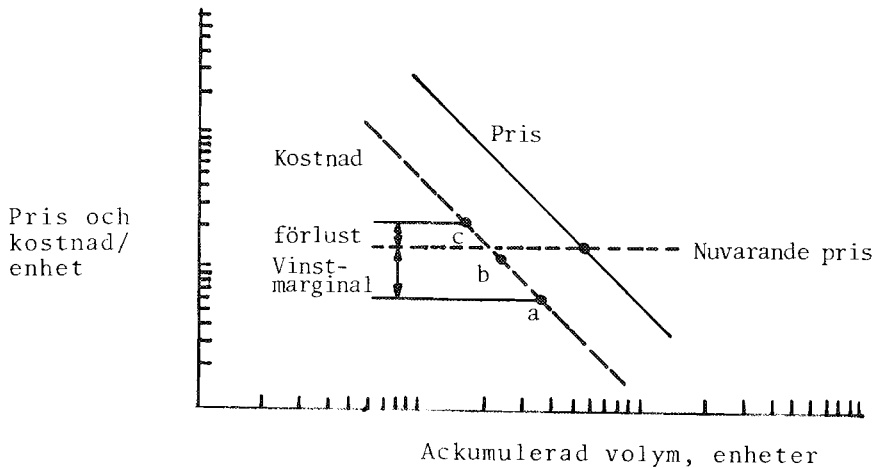
I många fall uppvisar produkten dock en annan pris- och kostnadsutveckling, som framgår av figur 4:6. Prisutvecklingen följer produktens livscykel, där efterfrågemönstret bestämmer det pris som tas ut.

I branscher där kostnaderna snabbt går ned till följd av erfarenhetseffekten, kan ett företag erhålla väsentliga kostnadsfördelar om man genomför en strategi som ackumulerar erfarenhet snabbare än konkurrenterna. Ett företags läge på erfarenhetskurvan bestämmer, enligt Bostonmodellen, den vinstmarginal som är möjlig att erhålla för företaget (se figur 4:7).



Figur 4:6. Samband mellan kostnad och pris (logaritmisk skala)

Källa: Note on the Use of Experience Curves in Competitive Decision Making, Harvard Business School, s 15 ICCH - 9-175-174



Figur 4:7. Skillnader i lönsamhet mellan företag med olika erfarenhet

Källa: The Experience Curve - Reviewed: I. "The Concept", Boston Consulting Group, Perspectives No 124, 1973

Tre företag befinner sig på samma erfarenhetskurva i figuren. Företag a har en kostnadsfördel över företag b, som i sin tur har en fördel över företag c. Dessa skillnader i läget på erfarenhetskurvan mellan företagen utgör skillnaden mellan vinst och förlust.

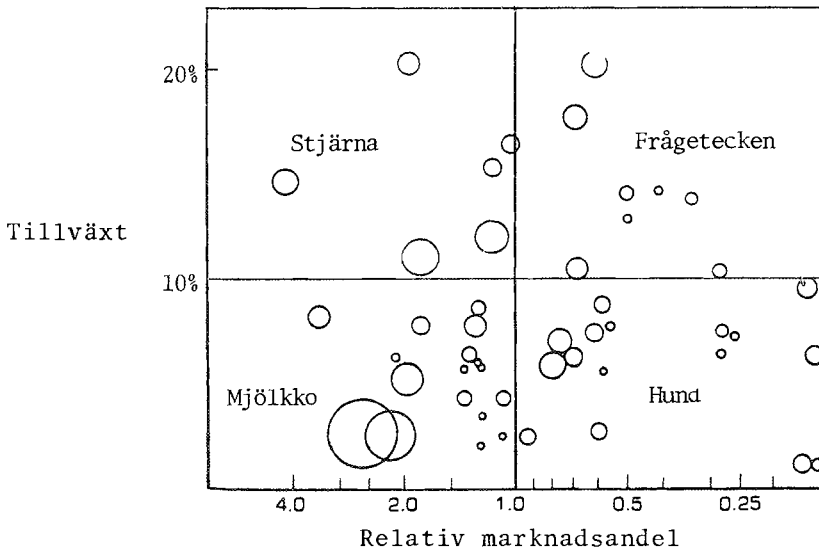
Dessa antaganden om samband mellan pris och kostnad (dvs analys av inre effektivitet) ligger till grund för den strategiformuleringsmodell, som Bostongruppen utarbetat. (För kritik av erfarenhetskurvan se t ex Fruhan, 1972; Abernathy och Wayne, 1974; Salter och Weinhold, 1979.)

Strategiutvecklingsmodellen är uppbyggd på antagandet att ett diversifierat företag ej kan överlåta det strategiska beslutsfattandet till lägre nivåer. Strategiutveckling i ett diversifierat företag är enligt denna modell inte en aggregering av strategier från olika verksamhetsområden. Om strategiutveckling skulle vara summan av alla strategiska beslut på lägre nivåer i ett konglomerat, utgör företagsledningen endast en central administrativ kostnad utan någon funktion (dvs att företagsledningen inte kan skapa värde).

Strategiutvecklingsmodellen kan illustreras i matrisform, som används för att visa ett företags portfölj av verksamheter och indikerar för varje verksamhetsområde:

1. Den relativa marknadsandelen definierad som relationen mellan den analyserade enhetens försäljningsvärde och försäljningsvärdet av dess största konkurrent i branschen.
2. Tillväxttakten på en marknad (i fast penningvärde).
3. Försäljningsvärdet uttrycks med hjälp av en cirkel i matrisen, där diametern indikerar storleken på verksamhetsområdet.

Det företag som är ledande i branschen har en relativ marknadsandel som är större än ett. Anledningen till att relativ marknadsandel används är att den fångar relationen till ledarens andel; 20% marknadsandel har olika betydelse om ledarens marknadsandel är 25% eller 70%. Figur 4:8 illustrerar en typisk produktportfölj i ett diversifierat företag.



Figur 4:8. En produktportfölj i ett diversifierat företag (förklaring till benämningarna följer i texten).

Källa: Bruce Henderson, "The Experience Curve Reviewed: IV. The Growth Share Matrix of the Product Portfolio", Perspectives, No 135, 1973.

Produktportföljen är baserad på verksamhetsområdenas läge i sin livscykel. Enheter med en tillväxt på mer än 10% kan anses befinna sig i ett tillväxtstadium. (Justeringar kan göras för det specifika företagets situation och 10% används som ett genomsnittligt riktmärke för många diversifierade företag.) Den relativa marknadsandelen baseras på uppfattningen att hög marknadsandel är nyckeln till framtida cash flow.

Tolkningen av matrisen baseras på följande antaganden:

- Tillväxt kräver tillskott av likvida medel för att finansiera utbyggnad av anläggningar, rörelsekapital etc. Om marknadsandelen skall bibehållas krävs tillförsel av likvida medel.
- En ökning av marknadsandelar kräver tillskott av likvida medel i syfte att finansiera de ökade marknadsföringskostnaderna och den utbyggda kapaciteten.
- När produkten börjar mogna och når ett mättnadsstadium kommer tillväxten att minska. Likvida medel genereras då i hög grad, eftersom investeringstakten minskar när tillväxten går ned.
- Priset går ned när kostnaderna minskar på grund av erfarenhetseffekter.

Fyra kategorier (baserade på cash flow) av verksamhetsområden kan identifieras i figur 4:9.

Hög tillväxt/hög marknadsandel (benämnd stjärna). En stjärna är ett verksamhetsområde som är dominerande på en marknad med hög tillväxt. Genom erfarenhetseffekter har enheten högre cash flow än konkurrenter. Å andra sidan tenderar verksamheter som växer, att behöva investeringar. Därför kommer den sammanvägda cash flown från enheten att vara liten.

Låg tillväxt/hög relativ marknadsandel (mjölkko eller kassakossa). Kassakossorna har ett överskott av finansiella medel; affärsenheten genererar medel som en följd av den fördelaktiga positionen på erfarenhetskurvan, då stora investeringar inte längre är nödvändiga för att upprätthålla en

tillräcklig kapacitet. Lånekapaciteten för en ensam kassakossa är också alltid hög.

Hög tillväxt/låg relativ marknadsandel (frågetecken).

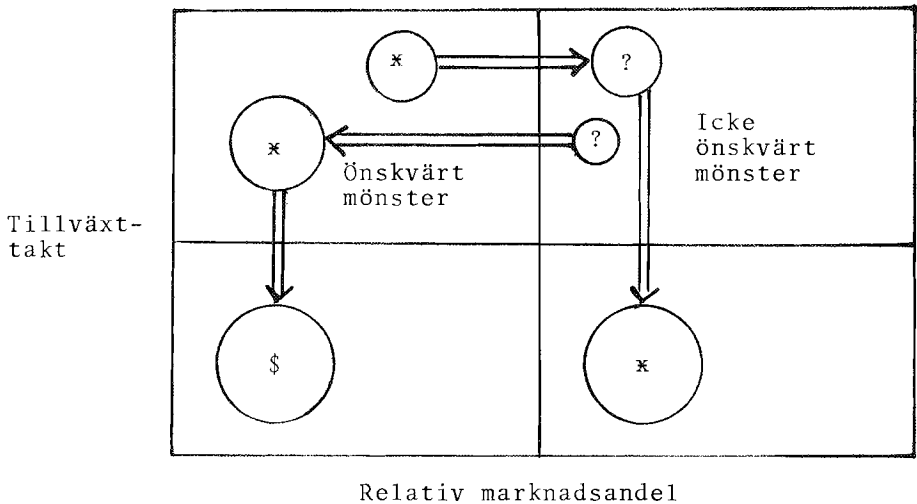
Produkter som nyligen introducerats befinner sig ofta i denna kategori. Netto tenderar deras cash flow att vara negativ. Hög tillväxt kräver nya investeringar och med relativa kostnadsnackdelar är avkastningen vanligtvis låg. Detta innebär att affärsenheterna i denna kategori sällan är självfinansierande.

Låg tillväxt/låg relativ marknadsandel (hund). Denna position är inte önskvärd. Då tillväxten är låg finns inte någon långsiktig potential, eftersom förbättringar i kostnadsposition ej är trolig (pga erfarenhetseffekten); affärsenheten har vanligtvis kostnadsnackdelar. Dessa enheter tenderar att ta mycket tid i anspråk för företagsledningen och kallas också ibland för likviditetsfällor (cash traps).

Ett verksamhetsområde kan på olika vis förändra sin position i portföljen. Den ideala utvecklingsvägen är att förflytta sig från ett frågetecken till stjärna och därefter mjölkko, då enheten kan mjölkas och slutligen avyttras. Motsatt utvecklingsförlopp är också möjligt; exempelvis om en stjärna aldrig utvecklas till kassakossa utan endast till hund.

Förändringar i den vertikala riktningen (tillväxttakt) bestäms av externa faktorer över vilka företaget har liten kontroll; strategiformuleringen innebär därför enligt Bostonmodellen i huvudsak en strategi som syftar till att öka marknadsandelen. Fyra huvudkategorier kan då övervägas:

- Bygg upp marknadsandelar
- Håll marknadsandelar
- Skörda
- Dra tillbaka.



Figur 4:9. Utvecklingsvägar för en affärsenhets livscykel
Källa: Henderson (1979)

Bygg upp marknadsandelar: Affärsenheten växer snabbare än marknaden. Att bygga upp marknadsandelar anses lämpligt i snabbväxande branscher och användes för såväl offensiva som defensiva ändamål. När exempelvis Texas Instrument sänkte priset på sina kalkylatorer i takt med den ökade erfarenheten, ledde det såväl till ökad marknadsandel som ökad efterfrågan; priselasticiteten för produkterna var större än ett. Defensivt kan det finnas behov av att nå en kritisk andel, vanligtvis kallad den kritiska massan, för att kunna existera på marknaden. Det är oekonomiskt att försöka vinna marknadsandelar i långsamt växande marknader där såväl köpmönstren som distributionskanalerna har stabiliserats och försäljningsökningen måste ske på bekostnad av konkurrenternas marknadsandel.

Håll marknadsandelar: Ett försök att bibehålla status quo, som speciellt är lämpligt när affärsenheten är ledaren i branschen. Om branschen växer behövs investeringar för att hålla andelar.

Skörda: Marknadsandelen tillåts gå ned i syfte att minimera investeringar och maximera cash flow. Strategin kan användas för verksamhetsområden med en svag position på nedåtgående marknader. Innan patent går ut kan det också vara lämpligt att maximera cash flow som exempelvis Xerox gjort (Wells, 1971).

Dra tillbaka: Om ett verksamhetsområde har mindre andel än den kritiska massan, om konkurrenter har stora kostnadsfördelar eller då en resursinsats krävs, större än den finansiella situationen medger, kan företaget tvingas dra sig tillbaka och eventuellt avyttra en affärsenhet. I början av 70-talet klarade inte General Electric och RCA att bygga upp de marknadsandelar som var nödvändiga inom dataindustrin. Detta tvingade dem att dra sig tillbaka.

Det "ideala" utseendet av en portfölj kan visas i en figur som kallas "tillväxtmatrisen" (figur 4:10).

En vertikal axel i matrisen uttrycker den maximalt möjliga tillväxten i företaget. Den "ideala" portföljen har verksamhetsområden som ligger inom ramen för den maximala tillväxten. Det vägda genomsnittet av verksamhetsområdenas tillväxt kan inte överstiga den maximala tillväxten, vilket betyder att portföljens centrum inte kan vara till höger om den vertikala linjen.

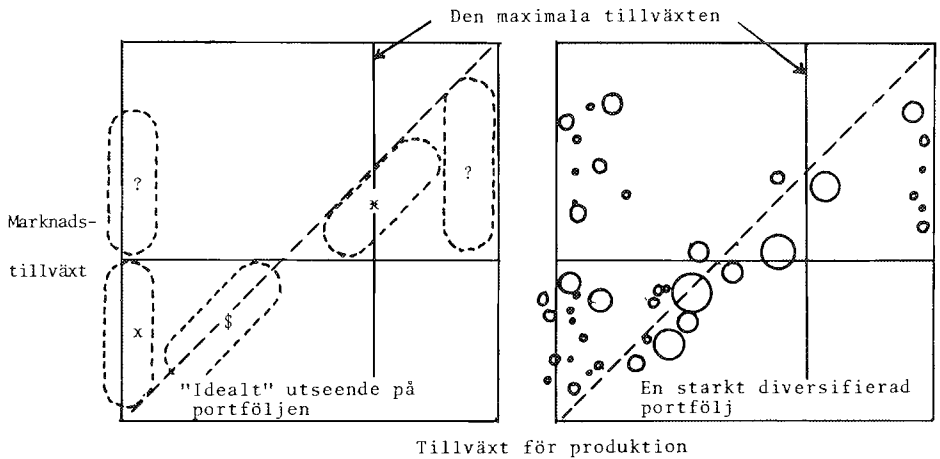
Den maximala tillväxten definieras sålunda:

$$G = \frac{D}{E} (R-i) + R_p$$

G = maximal tillväxt

D/E = skuldsättningsgrad (justerad för förändringar över tiden)

Matrisen kan användas för att studera resursallokeringar i företaget. Den tolkas så att om ett verksamhetsområde växer med exakt samma hastighet som marknaden placeras det på



Figur 4:10. Strategiutveckling och maximal tillväxt

Källa: Gerald Allen "A Note on The Boston Consulting Group Concept of Competitive Analysis and Corporate Strategy", ICCH 9-175-175, 1975.

diagonalen i matrisen, eftersom marknadsandelen då är oförändrad. De enheter som tar marknadsandelar befinner sig nedanför diagonalen och de som förlorar ovanför. Den vänstra matrisen visar en "ideal" portfölj där hunden (x) befinner sig nära axeln för marknadstillväxt, vilket indikerar att små resurser bör allokeras till dessa enheter, som inte har någon framtidspotential. Mjölkkon (\$) ligger på diagonalen, indikerande att den håller ställningen på marknaden. Stjärnor (x) ligger något under diagonalen för att hålla och förstärka ställningen. Frågetecknen har idealt två positioner i matrisen: en position där de inte erhåller några resurser (till vänster) vilket innebär en planerad utfasning och en position där stora satsningar görs för att vinna ställning på marknaden (till höger).

Flera forskare har pekat på att det antagna sambandet mellan aktiv marknadsandel och cash flow kan vara svagt. Det kan exempelvis vara fallet när andra faktorer än marknadsandel påverkar lönsamhet (t ex kvalitet eller service),

skillnader i inköpskostnader av material, erfarenhets- eller skaleffekterna är små eller att innovationer skapar nya erfarenhetskurvor.

Dessutom kan det antagna sambandet mellan marknadstillväxt och framtida cash flow vara tveksamt. Det kan exempelvis bero på höga inträdesbarriärer, statsinterventioner, obalanser mellan efterfrågan och utbud på grund av konjunkturer eller att kapitalintensiteten är låg.

Bland forskare som kritiserat de antagna sambanden märks Brodin (1979), Day (1977), Enis (1980), Hamermesh et al. (1979), Porter (1980) och Taylor (1976).

Strategiutvecklingsprocessen och Bostonmodellen

Det som initierar strategiutvecklingsprocessen enligt Bostonmodellen, är en analys av den befintliga portföljen av aktiviteter i det diversifierade företaget. Företagsledningen skall tillse att portföljen av verksamheter balanseras med enheter som genererar finansiella medel och enheter med framtidspotential som använder dessa medel. Företagsledningens roll är således att integrera och balansera cash flow över de olika verksamheternas livscyklar, samtidigt som de finansiella resurserna beaktas. Beräknas exempelvis tillväxten bli större än den maximalt möjliga med givna resurser får enheter avyttras eller målen omprövas.

Den typ av information som ligger till grund för det strategiska beslutsfattandet är de olika verksamhetsområdenas cash flow, relativa marknadsandelar och tillväxttakt. Vidare information om den totala finansiella situationen i företaget samt finansiell strategisk information (marknadsandel) från de största konkurrenterna. Informationen om framtida strategisk och finansiell situation utgör också en del av modellen.

De informationskällor som ligger till grund för det strategiska beslutsfattandet är interna planeringssystem och kontrollsystem.

De viktigaste kriterierna som ligger till grund för valet av olika strategier är att analysera om de finansiella resurserna och cash flow passar den existerande portföljen.

Bostonmodellen är en av de få modeller för strategiutvecklingsprocessen i diversifierade företag. I likhet med Chandlers modell ges företagsledningen en nyckelroll i företagets utveckling. Av figur 4:11 framgår i sammanfattande form dess främsta kännetecken.

Utlösande faktor bakom initieringen av processen	Identifiering av önskvärt utseende av portföljen
Informationskällor	Formella planeringssystem, konsulthjälp
Typ av information	Erfarenhetskurvans inverkan på olika kostnadselement Cash flow från olika verksamhetsområden
Kriterier som ligger till grund för valet	Analys av portföljens interna balans Finansiell analys
Huvudkontorets roll i strategiutvecklingsprocessen	Formulering av ett önskvärt utseende på portföljen av verksamheter (en vision) Utformning av planeringssystem som förser HK med information

Figur 4:11. Strategiutvecklingsprocessen enligt Bostonmodellen

STRATEGISKT BESLUTSFATTANDE - NÅGRA HUVUDINRIKTNINGAR

Den forskning som studerat hur strategiskt beslutsfattande skulle kunna grovt schabloniseras i tre skolor. Bowman (1974), Mintzberg (1973) och Prahalad (1975) är exempel på forskare som försökt klassificera forskningen inom strategiskt beslutsfattande. Mycket få studier kring strategiskt beslutsfattande, sedan Chandlers studie, baseras på empirisk forskning och Mintzberg (1978) noterade också denna brist efter sitt försök att gruppera forskningen.

Planeringsskolan ser strategiskt beslutsfattande som i huvudsak ett sätt för företagsledare att analytiskt och rationellt fatta beslut som får implikationer för företaget i framtiden. Litteraturen inom denna skola är i huvudsak normativ och anger faktorer som borde ingå i den planerade strategin. Vanligtvis är planeringsmodellerna uppbyggda kring vissa konceptuella steg i syfte att formulera strategier. Den information som bör ingå för att kunna utveckla strategiska planer diskuteras relativt noggrant i litteraturen, men det är först under senare delen av 70-talet som några empiriska studier gjorts i ämnet (Hofer, 1978). Till en början karaktäriserades planeringsskolan av relativt tekniska beskrivningar hur planeringen skulle genomföras, men forskare som Ackoff (1970) och framför allt Ozbekhan (1973) gav planeringen nya dimensioner. De olika tillvägagångssätten kännetecknas dock till övervägande del av en stark inriktning på mätbara kvantitativa faktorer och att man negligerar eller underskattar

... the vital qualitative organizational and power behavioral factors which so often determine strategic success in one situation versus another.

(Quinn, 1978)

Bland de mer välkända tillvägagångssätten för planering märks strategiprofilen som baseras på ett försök att systematiskt utvärdera strategin i företaget. (Se exempelvis Ferguson, 1974, för en noggrann analys.)

En annan vanlig planeringsteknik är den s k "WOTS-UP"-analysen som är en akronym för weaknesses, opportunities, threats and strengths. Med hjälp av den information som kommer fram i "WOTS-UP"-analysen kan strategierna identifieras för att därefter utvärderas (se också Cohen et al., 1973; Katz, 1973 och Steiner, 1969).

Ett tredje sätt, enligt planeringsskolan, är att identifiera och formulera strategier med hjälp av produkt-marknads-matriser (figur 4:12). Denna metod är speciellt tillämpbar för enproduktsföretag och företag som ännu inte är diversifierade.

Produkt Marknad	Gammal	Ny
	Gammal	Ny
Gammal	Marknads- penetration	Produktut- veckling
Ny	Marknads- utveckling	Diversifiering

Figur 4:12. En produkt-marknadsmatris (efter Ansoff, 1965)

Den mest kända och använda matrisen framgår av figur 4:12, men flera andra forskare har utvecklat andra klassificeringar för strategiskt beslutsfattande (exempelvis Clifford, 1973 och Luck et al., 1968).

Ett fjärde sätt att formulera strategier inom ramen för planering är s k "gap analys", som betyder att om inte prognoserna når upp till de önskvärda målen så uppstår en skillnad eller ett "gap". I syfte att fylla det gapet krävs att företagsledningen identifierar nya strategier eller, om den inte lyckas därmed, sänker ambitionsnivån.

En mycket stor del av litteraturen som handlar om strategiskt beslutsfattande är planeringsorienterad. De flesta planeringstekniker är teoretiska till sin natur, med betoning på design av planeringssystem och enligt Heau (1976, p 11p25):

Most of the literature is concerned with providing techniques and procedures. It ranges from checklists to analytical and chronological steps to sophisticated and often caballistic charts where colors, arrows, spatial perspective and planning jargong dispute the reader's attention.

Flera av företrädarna för planeringsskolan har en bred syn på strategiskt beslutsfattande och menar att företaget skall sträva efter en anpassning mellan den externa omgivningen och företaget, konsistent med företagsledningens personliga värderingar och företagets sociala ansvar. Åtskilliga medlemmar från fakulteten i business policy från Harvard Business School måste räknas in här. Andrews (1971) är en av de ledande företrädarna och menar att strategiskt beslutsfattande sker med hjälp av analys av företagets resurser och kompetens samt försök till identifiering av den speciella karaktären och kulturen i företaget. Strategiskt beslutsfattande ses av Andrews (1971, s 37 ff) som den intellektuella process som bestämmer vad ett företag "might do in terms of environmental opportunity, what it can do in terms of ability and power". Eftersom värderingar och etik också influerar processen måste vad företagsledarna "want to do and

should do också beaktas i det strategiska beslutsfattandet.

Andrews inkluderar således också företagsledarnas egna värderingar och ambitioner samt beaktar explicit aktieägarnas och andra intressegruppers krav. Han gör också en stark distinktion mellan strategiformulering och implementering. Bower (1967) menar att det som skiljer Andrews, Chandler och andra Harvardprofessorer från "planeringstekniker" som exempelvis Steiner (1965) är att den förstnämnda gruppen relaterar strategiformuleringen till problemformulering (beaktar processer av upptäckt) medan "planeringsteknikerna" ser processen som ett läggande av pussel (logiska lösningar med hjälp av olika procedurer).

Den utlösande faktorn, eller orsaken bakom initieringen av strategiskt beslutsfattande är analys av koncernens situation. Vanligtvis inrymmer detta någon typ av analys av företagets kompetens och en genomgång av vad som händer i omvärlden. De informationskällor som ligger till grund för det strategiska beslutsfattandet kommer i huvudsak från interna källor, t ex strategisk planering och formella rapportsystem. Den typ av information som används är av strategisk karaktär (t ex identifiering av synergifördelar och marknadsanalys). Det förfaringssätt som ligger bakom valet av olika alternativ är analytiskt.

Skolan behandlar strategin som explicit formulerade riktlinjer. Företagsledningen formulerar en vision, som är ett resultat av en medveten process, innan specifika beslut fattas. Denna vision kan inte uppnås om inte processen genomförs med systematik och Ackoff (1970, s 5) menar att processen är "directed toward producing one or more future states which are desired and which are not expected to occur unless something is done".

Adhocskolan (muddling through) menar att organisationen fattar ett beslut i taget och hela tiden försöker nå kompromisslösningar. Strategiska beslut kan inte, enligt denna skola, behandlas ungefär samtidigt i syfte att nå ett holistiskt optimum. Orsaken till detta är kognitiva begränsningar (March och Simon, 1958).

Det strategiska beslutsfattandet initieras till följd av problem i företaget snarare än att möjligheter dyker upp (Cyert och March, 1963). Det påverkas av en rad förhållanden inom organisationen som gör att antagandet om värde-maximerade beteenden faller. Exempel på sådana faktorer som påverkar strategin är egenskaper hos individer (Zaleznik, 1970), koalitioner (Allison, 1971; Guth, 1976), maktbalanser (Pettigrew, 1973) och politiska processer (Bower och Doz, 1977). För en utförlig beskrivning av adhocskolans bidrag till strategiskt beslutsfattande hänvisas till MacMillan (1978) och Galbraith and Nathanson (1978).

Den typ av information som ligger till grund för det strategiska beslutsfattandet, är sådan information som reducerar osäkerhet. Företaget kan därför inte fatta beslut som på ett väsentligt sätt ändrar organisationens inriktning, därför att osäkerheten inför det okända är för stor. Mintzberg (1973, s 47) menar att företaget inte kan

... take large decisions for venturing too far into the unknown. The strategy-maker focuses first on what is familiar, considering the convenient alternatives and the ones that differ only slightly from the status quo.

Detta betyder således att företaget inte initierar några strategiska beslut förrän problem uppstår (Mintzberg et al., 1976). Valet mellan olika handlingsalternativ görs vid förhandlingar genom kompromisslösningar och diskussioner, där individer och koalitioner med skilda värderingar spelar en betydande roll (Miles och Snow, 1978).

Strategiutveckling är enligt denna skola inte något som är förbehållet företagsledningen eller planeringsexperter, som försöker uppnå rationella lösningar av företagets problem. Skolan menar i stället att strategiutveckling kan ses som en serie beslut, vilka fattas på grund av pressande problem och maktstrider utan någon övergripande integrering mellan besluten över tiden. Huvudkontorets roll i strategiutvecklingsprocesser blir då snarare att aggregera strategiska beslut från de olika verksamhetsområdena. Lindblom (1968, s 27) ger följande beskrivning:

Man has had to be devilishly inventive to cope with the staggering difficulties he faces. His analytical methods cannot be restricted to tidy scholarly procedures. The piecemaking remedial incrementalist or satisficer may not look like an heroic figure. He is nevertheless a shrewd, resourceful problem-solver who is wrestling bravely with a universe that he is wise enough to know is too big for him.

Berg och Pitts (1977) är mycket tveksamma till de forskningsresultat som endast ger företagsledningen en mycket liten roll i det direkta (substantiella) beslutsfattandet. Det är dock viktigt att framhålla att de flesta studierna inom denna skola har koncentrerats på beteendenaspekter i företag och genomförs i sammanhang ofta långt borta från strategiutvecklingsprocesser och företagsledningens roll i dessa. Beteendeforskarna har ägnat frågor som hur vinsten skall förbättras eller var företaget skall växa - frågor som är mycket viktiga aspekter i det strategiska beslutsfattandet - ringa uppmärksamhet. Adhocskolans största värde är att den allvarligt ifrågasatt flera av de rekommendationer planeringsskolan gör.

Entreprenörskolan företräder ytterligare ett annat synsätt. Betoningen ligger på enskilda aktörer, som ständigt söker nya möjligheter och utmaningar, och som drivs av ett starkt behov att uppnå resultat. Drucker (1970, s 10) skriver

Entrepreneurship requires that the available good people be deployed on opportunities, rather than frittered away or 'solving problems'.

De informationskällor som attraherar företagsledaren är av annan karaktär än de källor som kommer fram genom mer formella informationssystem. De företagsledare som är entreprenörer har i allmänhet en stark aversion mot formella interna hjälpmedel som exempelvis planeringssystem. De tycks framför allt motiveras av tillväxt och hög grad av flexibilitet. Mintzberg (1973, s 148 ff) menar att de informationskällor som attraherar entreprenöriella företagsledare är externa kontakter av olika slag (banker, andra företagsledare; se Aguilar's klassificering av informationskällor). Vidare muntlig information (informella samtal) som leder till snabba beslut, snarare än skriven information från olika planeringssystem.

Den typ av information som ligger till grund för det strategiska beslutsfattandet är finansiell information av olika slag (se t ex Nangia, 1973). Det är en stark orientering mot att växa, tjäna pengar och söka nya möjligheter. De förfaringssätt som ligger bakom valet av olika alternativ är att entreprenören värderar alternativen utan några ingående analyser eller förhandlingar. Valet är avhängigt beslutsfattarens intressen, tidigare erfarenhet och skicklighet (se Nees, 1978).

Koncernledningens roll i företags utveckling blir att skapa ett innovativt klimat genom att styra förutsättningar för lägre nivåer att söka nya möjligheter, t ex med ett belöningssystem, som uppmuntrar kreativitet och initiativförmåga. Dessutom spelar företagsledningen en viktig roll i resursallokeringen mellan olika affärsenheter. Anders Wall (i Leadership, 1978) menar i detta sam-

manhang att det är nödvändigt att de olika enheterna får konkurrera om kapital och att denna inbyggda konkurrens

... also creates the sort of tension within an organization which is useful for the acceptance of innovation. The ambition of management should be to become a leader of charge and keep that leadership.

En slutsats från denna genomgång av några av de viktigaste inriktningarna för forskning kring strategiskt beslutsfattande är att de uppenbarligen i flera avseenden skiljer sig åt och endast lämnar begränsad vägledning hur strategiutvecklingsprocessen ser ut i företag med olika diversifieringsgrad.

Det gäller t ex den utlösande faktorn eller vad som initierar dessa processer, vilka informationskällor och vilken typ av information som ligger till grund för det strategiska beslutsfattandet, vilket förfaringssätt och vilka kriterier som ligger till grund för valet av olika alternativ, vilka de inblandade aktörerna är samt hur processen tillgår. Huvudkontorets roll i strategiutvecklingsprocessen och graden av rationalitet i det strategiska beslutsfattandet skiljer sig också. Figur 4:13 söker sammanfatta dessa skillnader mellan skolorna och ligger till grund för de klassificeringar som görs i kapitel 7. En synpunkt bör speciellt betonas. Strategisk planering är inte det enda sättet att fatta strategiska beslut, även om planeringslitteraturen dominerar inom strategiområdet. Mintzberg (1973, s 52) skriver:

Planning is not a panacea for the problems of strategy making. Some situations require no planning, others only limited planning.

Litteraturgenomgången har gjort det möjligt att klassificera den utlösande faktorn av processerna, typ av informa-

	<u>Planerings- skolan</u>	<u>Adhoc- skolan</u>	<u>Entreprenör- skolan</u>
Utlösande faktor (orsak) bakom initieringen	Analys	Problem	Möjligheter
Informationskällor	Formella interna administrativa och strukturella system (ex planeringssystem, styrelsemöten)	Tillfälliga interna kommittéer, task forces och grupper	Externa kontakter (ex banker och mäklare)
Typ av information	Strategisk information (ex marknadsandel, synergieffördelar)	Information som blir tillgänglig när beslutsfattandet fortskrider	Finansiell information
Kriterier som ligger till grund för valet	Analys	Förhandlingar	Intuition (individuell värdering)
Hur tillgår strategiskt beslutsfattande?	Formulering och därefter implementering	Genom att lösa ett problem i taget	Sökande efter nya tillväxtområden
Huvudkontorets roll i strategiutvecklingsprocessen	Formulering av en vision samt utformning av organisationsstruktur och administrativa system	Aggregering av beslut från de olika verksamhetsområdena	Allokering av resurser

Figur 4:13. Sammanfattning av de olika skolorna för strategiskt beslutsfattande

tion som användes och de informationskällor som ligger till grund för det strategiska beslutsfattandet. Den regel som använts för att klassificera de händelser som initierar strategiskt beslutsfattande i problem eller kris, analys och möjligheter har varit följande:

Problem eller kris - företaget tvingas åtgärda allvarliga händelser i den externa eller den interna omgivningen. Det kan vara hot mot den oberoende ställningen, exempelvis på grund av fientligt försök till förvärv, eller allvarliga likviditets- eller lönsamhetsproblem.

Analys-företaget gör en systematisk genomgång av situationen och på basis av denna genomgång vidtar företaget åtgärder. Möjligheter-strategin initieras på helt frivillig väg för att förbättra ett redan säkert läge. Det kan handla om att en dominerande aktiepost blir till salu, att en frågan om en försäljning av ett bolag inkommer eller att kapitalmarknaden är i sådant läge att det underlättar möjligheten att erhålla nytt kapital.

Den regel som använts för att klassificera den typ av information som ligger till grund för det strategiska beslutsfattandet, har varit följande:

Strategisk information är sådan information som rör företagets yttre och inre effektivitet. Det kan t ex vara marknadsandel eller synergifördelar.

Finansiell information är sådan information som går att erhålla från företagets balans- och resultaträkningar.

Information som reducerar osäkerhet är dels sådan information som är tillgänglig när en möjlighet eller ett problem dyker upp, dels den information som blir tillgänglig när beslutsfattandet fortskrider.

Det förfaringssätt som ligger bakom valet av olika alternativ har klassificerats (enligt Mintzberg et al., 1976) i:

Analys - utvärderingar utförda av flera personer på huvudkontoret (inklusive stabspersonal). Ekonomiska kriterier, såsom avkastningsmått, betydelse för kapitalstruktur, likviditetspåfrestningar, har en avgörande betydelse för valet.

Förhandlingar - valet avgörs genom kompromisslösningar och diskussioner där individer och koalitioner med skilda värderingar spelar en betydande roll.

Intuition (individuell värdering) - en enskild aktör gör ett val på basis av en känsla, att ett visst projekt bör accepteras eller förkastas.

För en mer detaljerad genomgång av de olika begreppen hänvisas till Mintzberg (1973) och Mintzberg et al. (1977). En diskussion om klassificeringarnas användbarhet förs också i avslutningskapitlet.

Sammanfattning

I inledningen av kapitlet diskuterades några forskares syn på strategibegreppet. Det argumenterades att den tilltagande diversifieringsgraden nödvändiggjorde en utvidgning av strategin.

Studier kring utvecklingsförlopp i företag har behandlat två sidor av strategi - strategiformulering och strategiimplementering. Huvudkontoret har till exempel, enligt Chandler, en viktig roll i att fastställa en vision i vilken riktning företaget skall drivas. Lägre nivåer genomför därefter denna vision.

Flera forskare har studerat enskilda strategiska beslut i diversifierade företag. Bland de processer som studerats

märks exempelvis avyttrings- och resursallokeringsbeslut. Forskarna har då följt en specifik avyttring eller investeringsprocess. Syftet i dessa studier har inte varit att försöka relatera de enskilda strategiska besluten till hela koncernens utveckling, utan endast att studera det enskilda beslutet under viss begränsad tid. Den empiriska delen av denna avhandling skall belysa hur de enskilda strategiska besluten hänger ihop över tiden. Ligger en vision till grund för exempelvis ett antal förvärv eller fattas besluten utan överordnad integrering?

En relativt ingående beskrivning av en strategiutvecklingsmodell för diversifierade företag presenterades. Modellen ger huvudkontoret en viktig roll i det strategiska beslutsfattandet, som resursallokerare mellan enheter som uppvisar olika tillväxt- och cash flow-mönster. Den typ av information som behövs för att kunna balansera portföljen är tillväxttakt och relativ marknadsandel från olika affärsområden, kostnadsstruktur och koncernens finansiella situation. Dessutom behövs information av motsvarande slag från de största konkurrenterna. De enskilda strategiska besluten som fattas ligger inom ramen för det önskvärda utseendet av portföljen. Det strategiska beslutsfattandet är i modellen en rationell process, i vilken huvudkontoret utvärderar och väljer olika alternativ mot den önskvärda balansen i portföljen. I den empiriska delen av studien identifieras om huvudkontoret tar initiativ till strategiska beslut på basis av planeringssystem och analyser av önskvärt utseende av portföljen.

I kapitlet har också den forskning som studerat strategiskt beslutsfattande klassificerats i tre skolor, nämligen planerings-, ad hoc- och entreprenörsskolan. Skolorna skiljer sig åt i flera väsentliga avseenden, t ex vad gäller den typ av information och informationskällor, som ligger till grund för beslutsfattandet. Ytterligare en väsentlig skill-

nad mellan skolorna är hur de enskilda besluten hänger samman med företagets långsiktiga utveckling. Enligt adhoc- och entreprenörsskolan är företagets utveckling en följd av en rad strategiska beslut utan överordnad integrering mot en fastställd vision. Planeringsskolan däremot utgår från att det finns en sådan vision som ligger till grund för de enskilda strategiska besluten. Den empiriska delen av avhandlingen belyser hur enskilda strategiska beslut hänger samman över längre tidsperioder.

5 CONSOLIDATED PRODUCTS

I detta kapitel beskrivs inledningsvis Consolidated Products (CP) strategiska utveckling i ett historiskt perspektiv. Därefter redogörs för CPs utveckling mellan 1965 och 1978. Under denna tid kan två skilda perioder urskiljas för gruppen. Den första av dessa varade från 1965 till 1974 och karaktäriserades i stora stycken av omstruktureringsaktiviteter, eller rationalisering av affärsverksamheterna, medan perioden från 1975 präglades av en internationalisering av koncernen. Kapitlet avslutas med en jämförelse mellan strategiutvecklingsprocesserna samt en genomgång av hur koncernen förändrats över perioden.

HISTORIK

Företaget grundades i början av 1900-talet genom en fusion av tio små företag inom tryckeribranschen, i syfte att bland annat neutralisera effekterna av cykliska variationer i efterfrågan. Tryckeriuppdragen bestod i stor utsträckning av beställningsarbeten och var därför mycket känsliga för variationer i efterfrågan. Genom sammanslagningarna förenades flertalet av landets litografiska tryckerier. En annan rörelsegren som snart kom att förknippas med CP var tillverkning av kartonnage och påsar. Dessa embryon till en modern förpackningsindustri betraktades dock

länge mest som komplement till tryckeriernas övriga verksamhet. Ett av de ursprungliga företagen hade redan då omfattande bok- och pappershandelsartiklar. År 1920 utvidgades rörelsen till att även omfatta skolornas försörjning med material. Produktionstänkandet stod i centrum vid infogandet av nya företagsenheter. Ingen artikel borde, menade man, tillverkas på mer än ett ställe. I flera fall ansågs interna samgåenden inte kunna ske, bland annat för att goodwillvärdet i inarbetade firmanamn bedömdes för stort. De förutvarande ägarna satt i många fall kvar i ledningen för respektive dotterföretag och kunde i huvudstyrelsen eller vid bolagsstämmor stryka under sin uppfattning med stora aktieposter. Under 30-talet hade CP flera besvärliga fastighetsfrågor som måste lösas. Dessa fastighetsproblem och ett mer organisatoriskt betraktelsesätt kom att leda till en rad geografiska koncentrationsåtgärder. CP-företagen på samma orter samlades under gemensamt tak. Därigenom hoppades ledningen bland annat kunna inbespara vissa overheadkostnader, samtidigt som förutsättningar skapades för större administrativ stadga - koncentrationen gjorde det möjligt att lösgöra flera, i det närmaste helt självständiga dotterföretag från sina gamla miljöer och omplacera dem i ett nytt koncernmönster.

Det mest talande exemplet på detta blev sammanförandet till en gemensam fastighet i centrala Stockholm av nio olika företag. Ett liknande steg togs också i Göteborg. Motiven bakom de geografiska sammanslagningarna var bland annat att undvika centrala administrationskostnader och öka leveranssäkerheten. Så småningom visade sig emellertid svagheter med denna koncentration. De geografiskt samlade enheterna blev mångsysslare. Försäljarna blev allroundmän, som tvingades försöka vara experter på allting, och ledningen måste dela sin uppmärksamhet mellan en rad olika varuområden.

Efter andra världskriget slog ledningen i CP åter in på nya vägar. Utlösande faktor var att de många lokalt

sammanförda bolagen eller rörelsegrenarna hade vuxit och inte längre rymdes i de geografiskt samlade enheterna. En successiv utflyttning blev nödvändig.

De nya tankarna fick en mer konkret formulering i de förslag, som diskuterades inom CPs styrelse i mitten av 60-talet. Från ett styrelseprotokoll framgår bland annat, att den dittillsvarande organisationsstrukturen med ett stort antal dotterbolag direkt underställda koncernledningen "försvarar utformningen av en enhetlig företagspolitik, totalplaneringen av marknadsföringen och därmed den långsiktiga investerings- och likviditetsplaneringen. En stor del av dessa svårigheter skulle sannolikt kunna undanröjas genom att dotterbolag med närbesläktade produkter och/eller med i huvudsak likartad kundkrets sammanföres".

Anledningen till att koncentrationen inte drivits längre, hängde bland annat samman med att flera av de områden som CP var verksamma inom hade en kvardröjande karaktär av mekaniserat hantverk. Förutsättningarna för stordrift och automation var relativt begränsade jämfört med situationen vid processindustrierna. Köpare av grafiska produkter var ännu inte beredda att acceptera erforderlig standardisering. En annan marknadsmässig begränsning låg i svårigheterna att tillämpa märkesvaruförsäljning i tillräcklig omfattning. Det betydande inslaget av "skräddarsydda" tjänster medförde vidare att antalet konkurrensmedel blev stort och företagen som följd härav svåra att jämföra. Till detta kan läggas att nyetableringen var relativt lätt. Den traditionella grafiska tekniken var allmänt spridd - det som skilde det lilla företaget från det stora var i huvudsak antalet maskinenheter. Analogt härmed var inte heller satsningen på forskning och utvecklingsarbete lika utslagsgivande som för andra industrigrenar.

De branscher, som koncernen var verksam inom 1965, var desamma 15 år senare, dock med interna förskjutningar. De enda undantagen var massa och papper som CP sålde 1974, samt en bokhandelskedja som tillkom 1973. De övriga delarna av koncernen bestod under hela den undersökta perioden av tryckeri, bokbinderi, utbildningsmaterial, förlag, konsument- och transportförpackningar, kontorsmateriel, arkivutrustning samt en butikskedja med kontorsutrustning och kartor. Förutom expansion inom de traditionella områdena karaktäriserades utvecklingen fram till tidigt 70-tal av horisontell diversifiering. Som en följd av denna utveckling hade tryckeri- och bokbinderirörelsen, som ursprungligen svarade för nära 100% av intäkterna, fått sin andel reducerad till cirka 10%.

Under 1965 var koncernfaktureringen strax över en halv miljard SEK som framgår i tabell 5:1.

Tabell 5:1. Koncernfaktureringen i CP 1965

<u>Produkt</u>	<u>%</u>
Massa och papper	13
Transportförpackningar	10
Konsumentförpackningar	9
Tryckeri och bokbinderi	27
Förlag	4
Utbildningsmaterial	17
Konsumentprodukter	5
Kontorsutrustning	15

OMSTRUKTURERINGEN (1965-1974)

CP erhö11 en ny VD 1964, som under lång tid varit verksam i koncernen. Den nyutnämnde VDn formade en referensgrupp som skulle diskutera hur lönsamheten kunde förbättras i

koncernen. En viktig orsak till att lönsamheten var otillfredsställande ansågs vara bland annat att potentiella samordningsfördelar mellan olika enheter inte utnyttjades. Under en veckohelg i enrum diskuterade dåvarande styrelseordföranden och VD grunden för rekonstruktionen av CP, samt efter vilka huvudlinjer den skulle genomföras. Man fastställde då också en grov ram för rekonstruktionsarbetet. En rad utredningar initierades, vilka syftade till att så noggrant som möjligt analysera situationen och föreslå lämpliga åtgärder för hur rationaliseringen av affärsverksamheten, som i stora stycken syftade till divisionalisering, skulle genomföras. Vad koncernledningen och styrelseordföranden ansåg behövde göras var att decentralisera det operativa beslutsfattandet från HK till chefer för marknadsanpassade divisioner och centralisera beslutsfattandet från dotterbolagschefer, som då konkurrerade med varandra, till dessa framtida divisionschefer.

VD och styrelseordföranden menade att det var viktigt att förhandla med stor försiktighet med dotterbolagscheferna. Detta ansågs vara av betydelse inte minst därför att två av dotterbolagscheferna satt i koncernens huvudstyrelse, och det kunde förväntas att dessa två starkt skulle motsätta sig förändringar som skulle minska deras makt. En snabbare omstrukturering kunde också leda till en kraftigare resultatnedgång och det ansågs vara psykologiskt viktigt att inte gå med förlust. Dessutom kunde utdelningarna äventyras, vilket stred mot såväl styrelseordförandens som VDs önskemål.

Företagsledningen hade en bred vision av i vilken riktning koncernen skulle omstruktureras och några idéeskitser hur strukturen skulle se ut. Flera kommittéer utnämndes, som skulle förse företagsledningen med ett bättre informationsunderlag. Dessa kommittéer utförde ett stort antal mindre undersökningar som avrapporterades i internstyrelser, före-

tagsledningsmöten och vid informella kontakter. Ett stort antal mindre beslut togs inom ramen för den breda färdriktningen.

Bildandet av en tryckeridivision

Omfattningen av och ansträngningarna i olika kommittéers arbete kan illustreras med de undersökningar som föregick skapandet av en ny tryckeri- och förlagsdivision. Det företogs 13 olika undersökningar och det förekom ett stort antal möten, informella kontakter, brev och memos mellan kommittéen och företagsledningen.

Fyra av de 13 undersökningarna studerade tryckeribranschens framtid.

1. Ett svenskt konsultbolag som specialiserat sig på administrativ utveckling utförde en undersökning som baserades på Delfi-tekniken för att analysera den framtida utvecklingen inom områdena information och media.
- 2&3. Stanford Research Institute och Batelle Memorial Institute försökte båda utvärdera den grafiska industrins framtid.
4. Booz, Allen & Hamilton studerade i detalj den framtida strukturen av koncernen och föreslog bildandet av en tryckeri- och en förlagsdivision.

Fem interna undersökningar kring olika problemställningar av bland annat produktionsteknisk karaktär genomfördes:

5. En undersökning som noggrant studerade möjligheterna att fusionera två olika tryckeriföretag inom koncernen genomfördes.

6. De framtida investeringsplanerna analyserades i detalj.
7. En specialundersökning om ny teknologis inverkan på produktionen genomfördes.
8. En undersökning som i realiteten bestod av flera mindre undersökningar, syftade till att identifiera olika sätt att producera böcker.
9. En organisationsplan för fusionering av flera mindre företag inom tryckeriområdet upprättades.

Flera externa undersökningar initierades också som bland annat studerade kostnads- och intäktskonsekvenser av olika utvecklingsalternativ.

10. Marknadsprofilerna för de olika tryckeribolagen togs fram. Dessa innehöll bland annat marknadens uppfattning om bolagens kvalitet, prisbild etc.
11. En undersökning behandlade konsekvenserna för tryckeriföretagen om den byggnad i centrala Stockholm, där flera av dem var lokaliserade, såldes.
12. Kostnadskonsekvenserna av att bygga en annan byggnad för tryckeriföretagen analyserades.
13. Slutligen gjordes en kartläggning av potentiella köpare och en uppskattning av marknadsvärdet av tryckeriföretagens olika byggnader.

Fokus i dessa utredningar var förändringar i omvärlden - exempelvis förändringar i teknologin och konkurrensförutsättningarna - och implikationer för koncernen om olika organisatoriska enheter sammanslogs - exempelvis avseende investeringsbehov och intäkts- och kostnadskonsekvenser av olika alternativ. Speciellt viktigt ansågs det vara att

samordningsfördelar mellan olika enheter i koncernen identifierades. Information söktes i såväl interna utredningar som med hjälp av externa konsulter. Samordning av informationssökandet skedde i viss utsträckning inom ramen för den formella organisationen - i internstyrelser, vid divisionschefsmöten, i koncernledningen. De existerande formella administrativa systemen - exempelvis budgetsystemet - spelade en underordnad roll i detta informationssökande. Informationssökandet ägde i hög grad rum utanför den formella organisationen. Flera ad hoc kommittéer, strukturkommittéer och "task forces" sattes upp. Det innebär att åtskilliga personer medverkade i olika typer av diskussioner och förhandlingar för att komma fram till lösningar.

Undersökningar låg till grund för förslaget att skapa en ny grupp av tryckeriföretag inom en division. Företagsledningen diskuterade också potentiella kandidater för en divisionschefspost. Företagsledningen önskade centralisera beslutsfattandet från dotterbolagen till den nyskapade divisionsnivån. Samtidigt menade man dock att huvudkontoret inte fick påverka det operativa beslutsfattandet på divisionsnivå. VD menade att huvudkontoret skulle koncentreras till ett fåtal nödvändiga funktioner. Han ansåg att funktioner som marknadsföring och produktion skulle förläggas på divisionsnivå.

Det ovan presenterade förfaringssättet för skapandet av en tryckeridivision användes i princip också beträffande andra divisioner i koncernen. Dessa undersökningar och kontakter mellan företagsledning och ansvariga utredare tog flera år i anspråk. Konturerna av den nya organisationsformen började ta form i början av 70-talet.

Försäljningen av fastigheten i centrala Stockholm

Under omstruktureringen såldes en stor byggnad i Stockholm. Försäljningen är viktig i detta sammanhang av två skäl:

1. Den skilde huvudkontoret från den dagliga verksamheten vilket gav koncernledningen ökade möjligheter att ostört diskutera strategiska frågeställningar.
2. Koncernens likviditet förbättrades på ett dramatiskt sätt, vilket ökade flexibiliteten.

Avyttringen av RP

Omstruktureringsperioden avslutades 1974 med avyttringen av RP. Pappersindustrin hade en konjunkturtopp då många företag ville expandera. Motiven bakom försäljningen av RP var:

1. Koncernledningen ansåg att verksamheten låg utanför deras kompetensområde.
2. Koncernens finansiella situation var inte tillräckligt god för att de planerade investeringarna skulle kunna genomföras.
3. Råvaruförsörjningen var långsiktigt hotad på grund av avsaknaden av egen skogsråvara.
4. Koncernledningen såg ett tillfälle att lösgöra resurser vilka kunde användas för finansiering av annan verksamhet.

Det informella beslutet till försäljning fattades redan under senare delen av 60-talet av VD och styrelseordföranden, men de ville avvakta ett lämpligt säljtillfälle, dvs när priset låg tillräckligt högt.

Förhandlingar hölls med flera mycket intresserade köpare och slutligen nåddes ett pris som av de flesta utomstående observatörer betraktades som klart förmånligt för CP. Försäljningen som sådan fick god publicitet för det utmärkta sätt på vilket den genomfördes. Eftersom försäljningar som har en positiv inverkan på branschstrukturen kan skattebefrias, kunde CP inkassera en nettovinst på 208 MSEK; priset var 260 MSEK och RPs bokförda värde 52 MSEK. De likvida medlen ökade avsevärt och översteg marknadsvärdet för hela koncernen. Även soliditeten ökade kraftigt och översteg näringslivets genomsnitt. Dessa förbättringar fick en direkt effekt på det strategiska beslutsfattandet. Koncernen blev en attraktiv uppköpskandidat. Någonting måste göras för att försvara koncernens existens som oberoende företag, och det kunde varaktigt ske endast genom att man förbättrade lönsamheten.

Vad som utvecklades till en divisionaliserad organisationsstruktur hade således i stora stycken redan arbetats fram under 60-talet och i början av 70-talet. Det formella beslutet att omorganisera hela koncernen fattade dock inte styrelsen förrän 1971. Flera års diskussioner hade då konkretiserats i en ny bred strategisk och strukturell ram för koncernen.

Konsulthjälp

Under omstruktureringen koncentrerades ansträngningarna till utformandet av den divisionaliserade strukturen med hjälp av interna sammanslagningar, förvärv och avyttringar. VD och styrelseordföranden hade under flera års diskussioner fått fram en grov plan att gå efter. Parallellt hölls diskussioner på HK mellan VD och hans närmaste medarbetare då planerna förfinades. En stor amerikansk konsultfirma tillkallades 1971 med uppgift att studera CPs strategiska situation. Dessa analyser gav underlag till diskussioner i

såväl styrelsen som på olika huvudkontor inom koncernen. En av slutsatserna var att den allt överskuggande svagheten var lönsamhetsutvecklingen. Under 60-talet hade försäljningen ökat med 250%, samtidigt som vinsten legat kvar på den ursprungliga nivån. Rapporten stödde koncernledningens uppfattning att koncernen borde fortsätta att genomföra avsevärda förändringar i sin struktur, följda av vissa avyttringar och koncentration till lönsamma verksamhetsområden.

Situationen 1974

VD och styrelseordföranden menade redan i mitten av 60-talet att koncernen skulle divisionaliseras utefter fem verksamhetsgrenar. Under 60-talet pågick sammanslagningarna mellan rader av CP-företag. De divisioner ledningen ursprungligen ville bilda var:

- I Massa och papper
- II Förpackningar
- III Förlag, tryckeri och bokbinderi
- IV Kontorsutrustningar och konsumentprodukter
- V Utbildnings- och instruktionsmaterial.

Senare utredningar visade att det var lämpligt att dela upp förlagsaktiviteterna i två divisioner - en för respektive böcker och kartor - samt att "Göteborgsföretagen" skulle bilda egen division. På samma sätt delades förpackningsaktiviteterna upp i två divisioner - transport och konsument. När så den förvärvade bokhandelskedjan fick bilda egen division, uppgick det slutliga antalet divisioner till nio. Det här betydde också att det ursprungliga önskemålet att erhålla marknadsorientering till viss del övergavs - tryckeri och bokbinderi förblev t ex avskilda från kartor och böcker, vilket innebar en blandning av pro-

dukt- och marknadsorienterad struktur och, i Göteborgsföretagets fall, dessutom en geografisk dimension. Divisionaliseringen fick, i stor utsträckning, avsedda konsekvenser. Internkonkurrensen kunde elimineras och resurserna kunde koncentreras till lönsamma produktmarknader, vilket i sin tur blev möjligt genom centralisering av beslutsfattandet från dotterbolagscheferna till divisionscheferna.

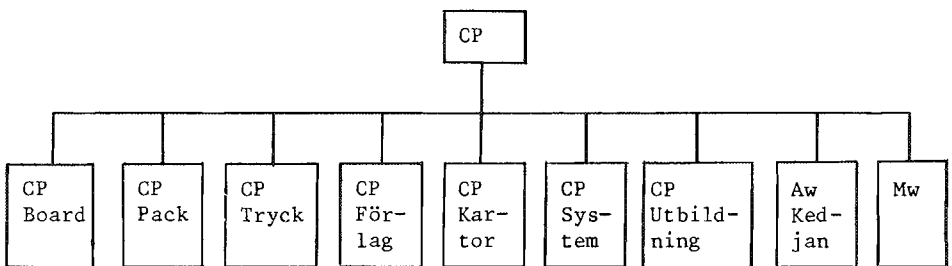
Divisionerna och deras verksamhetsfält var:

- CP Board - transportförpackningar
- CP Pack - konsumentförpackningar
- CP Tryck - tryckeri och bokbinderi
- CP Förlag - förlagsrörelse
- CP Kartor - kartritning och kartförlag
- Mw - tryckeri, bokbinderi, reklamartiklar, gratulationskort etc
- CP System - arkivhjälpmedel, kontorsutrustning och systemservice
- CP Utbild- - läroböcker och utbildningsmaterial
ning
- Aw Kedjan - bokhandelskedja.

CP hade fått en divisionaliserad struktur (Figur 5:1). Divisionerna var resultatansvariga och omfattade alla viktiga funktioner med ett viktigt undantag: finansiering. Finansieringsfunktionen var centraliserad till huvudkontoret. Juridiskt arbetade de flesta dotterbolagen på kommissionsbasis för moderbolaget, med de utländska döttrarna som främsta undantag. I juridisk mening ägde de således inte "sina" tillgångar och hade följaktligen heller inga skulder. För att skapa incitament till ökad kapitalomsättningshastighet betalade divisionerna ränta till moderbolaget, sk CP-

ränta med en viss procent på 80% av sysselsatt kapital; på de övriga 20 procenten betalades svenskt diskonto plus en procentsats som varierade över åren. Sysselsatt kapital beräknades varje dag enligt en särskild rutin. Systemet motiverades främst med fördelarna av en central finansförvaltning, vilken antogs sänka de finansiella kostnaderna. Systemet hade fungerat under en lång tid och få personer hade uttryckt tvivel om dess riktighet.

Divisionernas interna organisationsstruktur varierade. CP Board var ett företag med VD och divisionschef i en person. Den andra extremen representerades av CP System med mer än tio dotterbolag av vilka några hade egna döttrar. Divisionschefen var här sysselsatt med strategiska frågor och skild från frågor av vardagsnatur. Divisionscheferna för CP Pack och CP Utbildning var samtidigt VD för respektive divisions största företag. I övriga divisioner var VD ansvarig för ledning av dotterbolagen. Divisionscheferna deltog också i hög grad i de operativa besluten och en divisionschef uttryckte det: "Min roll är ett mellanting av styrelseordförande och VD". Resultatansvaret var i alla divisioner decentraliserat till dotterbolagsnivån.



Figur 5:1. CPs organisationsstruktur efter divisionaliseringen

Koncernledningen i CP ville ha ett litet huvudkontor; dess huvudsakliga uppgift skulle vara att bistå divisionscheferna och, som nämnts, att handha finansfunktionen.

I enlighet med svensk lag var styrelsen, där VD ingick, ytterst ansvarig för verksamheten. I teorin är det styrelsen som leder företaget och vissa beslut fattas formellt där.¹ I praktiken är styrelsen ett övervakande organ; den skyddar ägarnas kapital mot urgröpning. CP var inget undantag från denna "regel" - det fanns inga exempel på att styrelsen inte följde VDs förslag. Delvis förklarades detta av att styrelseordföranden och VD träffades regelbundet och vid dessa möten diskuterades många viktiga frågeställningar.

Verksamheterna inom koncernen när divisionaliseringen var genomförd

Marknadsvillkoren och konkurrenssituationerna var olika för koncernenheterna. De nio divisioner som växte fram var av varierande storlek. Nedan presenteras kortfattat de största divisionernas marknadsmiljö och resurser.²

CP Board tillverkade korrugerade skivor för transportförpackningar i Sverige. Branschen befann sig i ett skede av relativt låg tillväxt med ungefär samma tillväxttakt som industriproduktionen i dess helhet. Teknologin hade nått en stabil nivå. Marknadsandelen låg i början av 70-talet på 20% men ökade senare till nära 30%, huvudsakligen tack vare ett förvärv.

Divisionen tvingades köpa sina insatsvaror för korrugerade skivor på marknaden, eftersom CP inte ägde skogar. Denna avsaknad av vertikal integration bakåt betraktades av koncernledningen i början av 70-talet som en långsiktig potentiell svaghet. Transportkostnaderna för korrugerade skivor var mycket höga, vilket medförde att handeln över gränserna

1) Se också Lidén, L., Makten över företaget (1974).

2) För en närmare beskrivning av divisionernas verksamhet, se Vahlne och Spångberg, 1978.

var liten. Dock var insatsvarorna - liner and floating - billiga att transportera, varför flera av de svenska tillverkarna av insatsvarorna integrerade vertikalt till korru-gerade skivor på utländska marknader.

CP Board var lönsammare än jämförbara företag i branschen och dessutom CPs mest lönsamma division, något som delvis förklarades av konkurrenssituationen i branschen. Dessutom menade koncernledningen att detta i hög grad berodde på divisionschefens personliga insatser.

Frånvaron av vertikal integration, uppfattningen att divisionens framgång i hög grad förklarades av divisionsledningens skicklighet samt rådande konkurrenssituation i Sverige gjorde att koncernledningen var tveksam till en expansion utomlands. Man menade att det var bättre att fortsätta med strategin att vara en av de ledande tillverkarna i Sverige. Denna position kunde förbättras, ansåg koncernledningen, om eventuella förvärvskandidater blev till salu.

CP Pack. Konsumentförpackningsindustrin karaktäriserades av låg tillväxttakt och en hög grad av koncentration. CP Pack var främst verksamt inom konsumentförpackningar baserade på materialen papper och plast. Divisionen tillverkade konsumentförpackningar, papperspåsar, kuvert och etiketter men den huvudsakliga verksamheten var inriktad på integrerade förpackningssystem. Marknadsandelen varierade mellan olika marknadssegment från 20% till 60%. Tillväxten var svag, för vissa segment t o m negativ. I början av 70-talet var försäljningen koncentrerad till Sverige med "otillfredsställande avkastning". Koncernledningen ansåg att lönsamheten måste förbättras. CP Packs tillväxtmöjligheter i Sverige betraktades som små, varför blickarna riktades utomlands. Tyskland och Storbritannien ansågs vid denna tidpunkt erbjuda de mest lovande marknaderna. Det

bedömdes dock vara svårt att hitta "rätt" kandidat då ägarstrukturen hos potentiella kandidater ofta var komplicerad.

CP Tryck. Under senare delen av 60-talet och 70-talet karaktäriserades tryckeribranschen av stagnerande efterfrågan, överkapacitet, ökad konkurrens från utländska tryckare, låg nyetableringströskel, hög känslighet för störningar i kapacitetsutnyttjandet, teknologiska förändringar och följaktligen dålig lönsamhet. Detta ledde till en branschkras som också drabbade CP Tryck. Den affärsstrategi som valdes var att lämna marknaden för accidenstryckeri och koncentrera sig på mer utvecklade produkter, där skalfördelar kunde utnyttjas. Detta betydde en koncentration till böcker, periodiska trycksaker och kataloger samt tryck åt myndigheter och vetenskapliga tidskrifter. Den valda strategin innebar att de stagnerande marknaderna lämnades till förmån för ett fåtal nischer med förväntad tillväxt i framtiden. Divisionens lönsamhet förbättrades stegvis, men lönsamheten var lägre än för övriga koncernenheter. Divisionen genererade dock viss cash-flow.

De valda segmenten skilde sig åt avsevärt vad gällde produktionsteknologi, tillväxt, kundstruktur och förekomst av importkonkurrens. CP Trycks marknadsandel varierade mellan 5 och 40%.

Produktionskapaciteten motsvarade ungefär 150% av koncernens eget behov. Även för denna division funderade man på en internationalisering. Den storskaliga, kapitalintensiva delen av produktionsprocessen skulle lokaliseras till Sverige och skulle kunna kombineras med arbetsintensiv produktion förlagd till andra länder. Ett sådant integrerat system kunde byggas genom förvärv av ett utländskt tryckeri, ett förvärv som samtidigt skulle ge en ny geografisk marknad. Koncernledningen ansåg dock att den bästa vägen att

förbättra lönsamheten var att med olika medel förbättra divisionens organisation, eftersom andra divisioner ansågs ha bättre möjligheter internationellt.

CP Utbildning. Den svenska marknaden för utbildningshjälpmedel och instruktionsmaterial växte snabbt under 60-talet. Marknaden sjönk i början av 70-talet till följd av kommunernas försämrade ekonomi och grundskolereformens slutförande. Vissa segment av produktlinjen riktad till skolorna, såsom laboratorieutrustning, audio-visuell utrustning och möbler, visade en kraftig nedgång. Det innebar att området för utbildningshjälpmedel i Sverige genomgick stora förändringar under 70-talet. Många företag tvingades lämna marknaden, andra gick i konkurs. CP Utbildnings marknadsandelar var mellan 40% och 50% för tryckt utbildningsmateriel.

Den affärsstrategi som valdes för att möta de förändrade villkoren - lägre tillväxt och i viss utsträckning förändrade inköpsmönster - var att rationalisera, att minska antalet produktvarianter (från 50 000 till 25 000) i sortimentet och att skapa ett effektivare distributionssystem. När omstruktureringen var klar, var målsättningen att öka exportandelen.

Branschen var i den politiska riskzonen och företagsledningen var från tid till annan orolig för ett förstatligande.

I början av 70-talet minskade marknaden till följd av mindre barnkullar och kommunernas försämrade finanser. Utbyggnaden av daghem och vuxenskolan hölls tillbaka på grund av kommunernas dåliga ekonomi, varför inte heller dessa segment fullt ut kunde kompensera minskningen av skolmarknaden. Divisionsledningen lyckades trots dessa svårigheter att väsentligt förbättra såväl lönsamhet som cash-flow.

CP Systems (CPS). Divisionens marknad var den växande byråkratiseringen inom privat och offentlig verksamhet. Produktprogrammet omfattade främst lågteknologiska segment som pärmar, mappar, plastartiklar osv. Inom det högteknologiska marknadssegmentet sysslade CPS med marknadsföring och service. Divisionsledningen ville expandera genom förvärv - främst utomlands - och företrädesvis inom befintliga verksamhetsområden i syfte att nå hög lönsamhet genom dominans (höga marknadsandelar). Produkterna var inte i ett tidigt skede av produktlivscykeln, snarare i ett skede av snabb till långsam tillväxt. Ett viktigt övervägande som divisionsledningen gjorde gällde huruvida framtidens dokument och information för enskilt bruk skulle lagras i datorminnen eller i pärmar och mappar. Divisionsledningen följde den tekniska utvecklingen noggrant och hävdade att förändringar på området skulle ske gradvis och därmed medge en anpassning av CPS. Divisionsledningen var synnerligen kreativ och hade ständigt nya idéer för tillväxt och expansion.

CP Förlag. Koncernen sysslade också med förlagsverksamhet. Den strategiska utvecklingen var följande: Utgivandet av skönlitteratur nådde en topp i mitten av 60-talet för att därefter minska. Många förlag gick med förlust och när landets största förlag utanför CP-koncernen tvingades till drastiska nedskärningar myntades uttrycket "förlagskrisen". Hela omsättningen för förlagsbranschen var strax under 400 MSEK med bara ett par procents årlig volymtillväxt. Koncernens förlagsrörelse hade en marknadsandel på cirka 20%. Den låga volymtillväxten kunde inte helt kompenseras med prisökningar. Utgivandet av böcker var en av de få kultursektorer som inte åtnjöt statliga subventioner. Den affärsstrategi som valdes var att öka lönsamheten genom organisationsförändringar, främst genom decentraliserat lönsamhetsansvar. Förlaget anpassades kommersiellt t ex med etablerandet av flera välkända utländska författare. En annan förändring i affärsstrategin var att starta bokklubbar som svar på det förbud

1970 som frantog förlagen rätten att bestämma priset på böckerna i bokhandeln. Denna rätt skulle annars kunnat utnyttjas vid konkurrensen om lågpriskanaler, t ex stormarknader. Att starta bokklubbar var en vertikal integration framåt, fördelen var främst att det hade en stabiliserande effekt på försäljningen.

Andra affärsområden. Omstruktureringsaktiviteterna hade marknadsorientering som ledstjärna. Denna väg lämnades delvis när det gällde Mw i Göteborg där en geografisk dimension användes. Divisionen var i sig själv ett diversifierat företag med verksamhet inom tryckeri, reklamartiklar, spel och gratulationskort. Sett som helhet var verksamheten konjunkturkänslig och marknadsandelarna relativt höga. Divisionen var den enda koncernenhet som inte påverkades av den genomgripande och långvariga omstruktureringen, trots att divisionens olika företag skulle passa för samgående i produktion och/eller marknadsföring. Förklaringen var huvudsakligen av personlig natur.

Koncernen hade också ett antal mindre enheter verksamma inom områdena skolmöbeltillverkning och bokhandel. Dessa lyckades trots ogynnsamma miljöförändringar, såsom kostnadsökningar, stagnerande marknader och hård konkurrens från lågpriskanaler, att upprätthålla och t o m öka lönsamheten genom effektivt resursutnyttjande. Ett kartförlag och ett företag specialiserat på datorstödd informationsbehandling på bildskärm var andra affärsområden i koncernportföljen.

Sammanfattning

De viktigaste stegen i omorganisationen var:

- De strategiska övervägandena diskuterades i flera olika former. Koncernledningen, styrelsen och vissa

av dotterbolagscheferna hade i flera år diskuterat var koncernens framtidspotential låg, vilket självklart påverkade diskussionerna om den nya koncernstrukturen.

- CPs koncernorganisation. Det beslutades att koncernen skulle ha ett litet huvudkontor plus fem till sju relativt självständiga divisioner. Tanken var att koncernhuvudkontoret inte skulle ta del i den löpande verksamheten utan endast erbjuda de viktigaste tjänsterna - juridik, finansiering och personal. Det ansågs fördelaktigt att låta divisionerna ha marknads- och tekniska specialister vilka tidigare varit placerade vid HK. Antalet divisioner berodde på resultatet av flera pågående interna undersökningar.
- Utnämningen av divisionschefer. Koncernledningen diskuterade ingående tilltänkta kandidater för divisionerna, och man menade att internrekrytering var att föredra.
- Skapandet av den nya divisionsstrukturen.

En utpräglad divisionaliserad organisation, baserad på kund- och marknadsstruktur, växte fram till följd av flera beslut från aktörer på olika nivåer. Flera undersökningar initierades i syfte att studera olika strukturer.

De strategiska besluten sträckte sig över en lång tidsperiod och resultaten av en hel serie individuella beslut bildade ett mönster i beslutsfattandet. Den strategiska processen omfattade ett flertal feed-back tillfällen från olika nivåer. VD och styrelseordföranden framförde de första idéerna om hur strukturen skulle se ut. Under den strategiska processen blev dock ett flertal modifieringar nödvändiga av olika skäl, inte minst på grund av överväganden av personell karaktär. Dåvarande VD menade att:

... många av de strategiska frågorna ligger på det personliga planet och om människor känner att de inte är delaktiga i beslutsfattandet eller att deras maktställning begränsats kommer man att möta motstånd. En av anledningarna till varför det tog relativt lång tid, var förändringsmotståndet på ledningsnivå i termer av upplevda personliga försämringar.

Företagsledningen hade således den breda uppfattningen om färdriktningen. Maktstruktur, förhandlingar och olika beteendenaspekter spelade en betydande roll i processen men beslutsfattandet kan inte karaktäriseras som ad hoc (muddling through), då analys och betydelsen av ledande personligheter spelade en väsentlig roll.

Innan omstruktureringen var genomförd menade VD att koncernen måste interationalisera för att förbättra sin lönsamhet och tillväxt. Detta uttrycktes på en koncernkonferens 1972:

CP befinner sig nu i ett vägskäl, expandera utomlands eller inte? Efterfrågan i Sverige kan inte väntas öka märkbart; Värderingar i frågor som trygghet, miljö och medbestämmande har fått ett starkt fotfäste och detta har skett på ett sätt som står i motsatsförhållande till krav på fortsatt ekonomisk och materiell tillväxt. Den offentliga sektorn kan inte fortsätta att växa i samma takt som hittills - den är en stor marknad för våra produkter; vinstnivån i Sverige är otillfredsställande. Viljan att satsa på nyetableringar, att ta risker, entreprenörandan har konsekvent minskat i det här landet ... Vad vi saknar är inte främst färdigheter eller kapacitet. Vi saknar en växande hemmamarknad.

VD tvivlade på en diversifiering till nya områden som ett medel för utveckling. Han deklarerade i stället att CP skulle:

... exploatera våra speciella kunskaper och färdigheter på nya och större marknader och dessa måste sökas utanför Sverige. Varje dotterbolag beordrades att på ett systematiskt vis ingående

studera möjligheterna och konkurrenssituationen på utländska marknader. Målsättning: utlandsfakturerings andel av försäljningen skall 1980 uppgå till 35% och lönsamheten vara 'god'.

Internationaliseringen kom dock att försenas genom förvärvet av WA under 1973. WA var huvudkonkurrent till koncernen på flera viktiga marknader. Idén var inte ny, koncernledningen hade övervägt förvärvet sedan början av 60-talet men befarat politiska ingripanden till följd av den höga marknadsandel koncernen skulle få. Koncernledningen beslutade nu, efter noggrant vägande av för- och nackdelar och överläggningar som samtliga divisionschefer deltog i, att förvärva konkurrenten. Huvudförklaringen till att flera divisionschefer motsatte sig beslutet var att de ansåg att efter de interna förändringarna hade tiden kommit för satsningar internationellt. Förvärvet skulle ytterligare förse-
na sådana förändringar i koncernportföljen.

Det mödosamma arbetet med omstrukturering och rationaliseringar började igen och hindrade oss från att ta tag i annan verksamhet.

Som en konsekvens av den valda strategin att internationalisera koncernen ansåg VD tiden vara mogen för en förstärkning och komplettering av koncernledningen. När den tidigare styrelseordföranden hastigt gick bort intog dåvarande VD hans plats. Tanken var att han initialt skulle vara "heltidsarbetande" styrelseordförande och sedan trappa ned sitt arbete och gradvis få rollen som "icke heltidsarbetande" styrelseordförande. Den nyutnämnde VDn hade lång erfarenhet av internationella affärer.

Den långa omstruktureringen hade lett till att koncernledning och divisionsledning byggt upp en avsevärd kompetens att fusionera och slå samman enheter, en kompetens som flitigt kom att användas under koncernens internationalisering. Koncernen hade erhållit kompetens att förändra och omgrup-

pera verksamheter, att skära overheadkostnader, förbättra administrativa rutiner och alla de icke-glamorösa beslut som ledde till en ny organisatorisk plattform, som kunde användas för att genomföra förvärv och integration med utländska företag.

INTERNATIONALISERINGEN (1974-1978)

CPs nye VD mötte följande situation:

Några av divisionerna hade ett oerhört kulturdjup och flera icke-ekonomiska värderingar. Många betraktade CP som bärare av ett kulturarv, med exempelvis ett stort ansvar för litteraturens spridning i samhället.

Under omstruktureringen hade den tidigare ordföranden och VD varit ovilliga att påskynda fusioner mellan olika enheter och på en gång ta stora extraordinära kostnader vilka kunde hota aktieutdelningen. Många potentiella förändringar i portföljen vilka var motiverade från affärsmässig synpunkt, som vissa avyttringar, omstruktureringar och förvärv, genomfördes inte av hänsyn till berörda individer. Styrelseordföranden beskrev det som att:

Vi var inte alltid tillräckligt radikala för att avveckla olönsamma rörelsegrenar. Vi kände ett ansvar för både den mänskliga sidan och för traditionerna.

Den nyutnämnde VDn hade en annan företagsledarroll och managementstil än sina företrädare. Den tidigare verkställande direktörens starkaste sidor ansågs vara hans internationella perspektiv, förmågan att motivera medarbetarna, kreativiteten och hans stora kontaktnät. Den nyutnämnde VDn kallade sig själv gruppens slutgiltige controller och han

sades kunna utantill samtliga dotterbolagens finansiella data, liksom deras budgeterade och verkliga resultat. Han ville öka vinsten genom att, som han sade, "pusha" dotterbolagscheferna att förbättra sina resultat. När t ex budgetar diskuterades, ställde han ingående frågor om kapitalomsättning, antaganden, priselasticitet etc i syfte att mana till ytterligare ansträngningar. Det är dock viktigt att notera att de båda männen (VD och ordföranden) ansågs komplettera varandra perfekt, trots skilda ledarroller, enligt personer vid HK. Det fanns heller inga avgörande skillnader i deras syn på hur koncernen skulle styras.

Koncernledningens syn på den strategiska utvecklingen efter RP-försäljningen

Med VD-utnämningen påbörjades en ny era i koncernens utveckling. Den nye VDn hade först för avsikt att försöka höja lönsamheten inom ramen för den existerande portföljen. Gruppens aktier hade en lång tid rönt lågt intresse på börsen. Skälet till detta var den otillräckliga vinstnivån. Rådande börskurs var så låg att marknadsvärdet efter försäljningen av RP understeg de likvida medlen. Koncernen hade blivit ett uppenbart lockande uppköpsobjekt, dess självständighet hotades vid ett flertal tillfällen.

VDs svar på hoten var ökning av marknadsvärdet genom höjd utdelning och förbättrad lönsamhet. Det sistnämnda uppnåddes genom kostnadsnedskärningar och förbättringar av existerande verksamhet och genom förvärv av företag vilka integrerades i divisionerna. Därmed arbetades börskursen upp indirekt genom ökat förtroende för företagets aktier. VD gjorde, mot bakgrund av sina erfarenheter från andra företag, den bedömningen att vinsten inom ramen för den dåvarande verksamheten kunde ökas med 100 MSEK. Detta var fullt

möjligt utan nyförvärv av företag. Påståendet chockerade flera ledamöter i styrelsen och kolleger i företagsledningen.

När jag kom till koncernen bedömde jag att vinsten var alldeles för låg. Olika personer har ofta uppfattningar om vilken vinstnivå som är realistisk, nivåer som ofta kan och skall skruvas upp väsentligt. Jag bidrog till processen genom att försöka öka pressen på dotterbolagscheferna i riktning mot ökade vinster.

Riksbankens beslut att utländska förvärv måste finansieras med internationellt kapital blev ett problem vid de utländska förvärven. Koncernen kunde inte använda sin överlikviditet i Sverige utan tvingades låna på utländska lokala kapitalmarknader.

Ett förslag, som cirkulerade på HK när CP påbörjade sin internationalisering, var att förvärva ett medelstort svenskt företag med bred erfarenhet av den internationella marknaden. Koncernledningen gjorde djupgående analyser av potentiella kandidater. Vid ett tillfälle var en överenskommelse nära, men till följd av situationsberoende faktorer kunde den inte föras i hamn. Antalet potentiella kandidater var litet, varför koncernen till slut beslutade sig för en internationalisering på egen hand.

Koncernledningen betonade starkt betydelsen av att erhålla flexibilitet. Det bedömdes bland annat som viktigt att ha en likvid ställning som gav "finansiell flexibilitet" eller annorlunda uttryckt en ställning som möjliggjorde företagsförvärv med likvida medel om nödvändigt. De likvida medlen bedömdes, som redan nämnts, vara för stora efter 1974. Förklaringen till att de ökade var dels att företagets portfölj var cash-genererande till sin karaktär, dels Riksbankens beslut att utländska förvärv måste finansieras med utlandsupplåning. Koncernledningen ville bevara sin flexibilitet

bland annat genom att undvika tung industri, vilket också kan förklaras med ledningens avsaknad av kompetens inom området. Koncernledningen nämnde också en fördel med att vara diversifierad - "vi har inte alla ägg i samma korg".

Kapitalstrukturen. Ledningen inom CP gjorde 1974 en undersökning av svenska företags kapitalstruktur och fann, att det genomsnittliga förhållandet mellan eget kapital och totala tillgångar var 31%, vilket sattes som mål för koncernen. Eftersom koncernens soliditet låg betydligt högre, ansågs en sänkning möjlig. När målet nåtts efter ett antal stora förvärv, menade divisionscheferna att förvärv med negativ effekt på soliditeten blev svårare att genomföra.

Bidrag till aktieägarna i termer av kurstillväxt och utdelningar betonades i betydligt högre grad än tidigare av den nya företagsledningen. När koncernens självständighet hotades av övertagande, deklarerade VD att ett medel för att höja aktiekursen var utdelningshöjningar. De största aktieägarna inom CP var försäkringsbolag och pensionsfonder vilka åtnjöt skattefördelar vid utdelningsinkomster jämfört med realisationsvinster. Företagsledningen ville också öka utdelningen i snabbare takt än inflationen.

CP-ledningen betonade vikten av att den specifika företagskompetensen skulle ligga till grund för tillväxten. Chefen för koncernutveckling menade:

Jag tror inte att det är möjligt att på längre sikt vara verksam inom områden som inte passar ihop med övriga företag i portföljen och att det är farligt att bygga på en strategi på tron att man förfar över överlägsen "management".

Styrelseordföranden påpekade också 1974 att:

Vad vi saknar är inte i första hand kunskap och kapital. Vi saknar en växande hemmamarknad.

Han uttryckte sig skeptiskt om en diversifiering till andra branscher som ett sätt att utvecklas, utan menade att CP skulle:

... exploatera sina speciella kunskaper och färdigheter på nya och större marknader, vilka måste sökas utanför Sverige.

Chefen för koncernutveckling hävdade att den specifika kompetensen var en hörnsten i gruppens utveckling:

Erfarenheterna från tidigare omstruktureringar och rationaliseringar, har skapat en kompetens inom detta område som dock inte kan användas på helt främmande områden.

Alla medlemmar av koncernledningen fällde kommentarer av typen:

Konglomerat misslyckas alltid

- ofta följda av illustrerande exempel. Och

... vi bör hålla oss till de verksamhetsområden vi har eller annorlunda uttryckt, vi bör inte skapa ett konglomerat som är svårt att kontrollera.

Koncernledningen ansåg således, mot bakgrund av den upplevda kompetensen, att det var nödvändigt att expandera inom existerande divisioner men på utländska marknader.

Koncernledningen menade 1974 att portföljen av verksamhetsområden inte var välbalanserad. Utlandsaktiviteterna var för få, med alltför starkt beroende av den svenska ekonomin. Majoriteten dotterbolag uppvisade ingen tillväxt utan befann sig i ett sent stadium av produktlivscykeln. Koncernledningen ansåg vidare att portföljen bestod av företag med liten distinkt teknologisk karaktär och små skalfördelar

(ofta arbetskraftsintensiv produktion). En annan svaghet ansågs vara det stora engagemanget inom områden i den politiska riskzonen. Dessa uppfattningar om portföljen ledde till strategier som internationalisering, minskning av behovet av beställningsarbeten och ett försök att minska verksamheterna inom den politiska riskzonen.

Koncernledningen var av uppfattningen att investeringar inom existerande verksamhet inte ensamma skulle kunna förändra portföljen till önskvärd sammansättning och att det därför var nödvändigt med företagsförvärv för att uppnå denna. Efter försäljningen av RP listade man ett nyförvärvs önskvärda egenskaper. Ett attraktivt förvärvsobjekt skulle vara ett företag:

1. med högre avkastning och snabbare tillväxt än koncernens genomsnitt,
2. som kunde öka graden av internationalisering i CP,
3. som minskade koncernens beroende av beställningsarbeten,
4. som inte ökade koncernens åtaganden inom den grafiska sektorn,
5. med distinkta tekniska och/eller marknadsegenskaper,
6. som inte fundamentalt skilde sig från CPs kompetensområden,
7. som inte befann sig i branscher som karaktäriserades av politisk risk.

I allmänhet fanns det i koncernen på 60-talet och i början av 70-talet en viss motvilja mot avyttringar. Företagsledningen menade att man i stället skulle omstrukturera och försöka hitta lösningar för problemföretag. Av hänsyn till berörda personer och den vikt som fästes vid traditioner avstod man från ett flertal potentiella avyttringar.

En viss attitydförändring inträdde i samband med VD-bytet 1974. Även den nye VDN pekade dock på den komplexitet avyttringar innebär därför att hänsyn måste tas till andra intressenter:

Jag sätter ett P för problem på alla företag inom koncernen som går med förlust eller uppvisar låg lönsamhet. Det är dock inte möjligt att bara sälja ett företag man inte vill ha, det måste finnas köpare också, men självfallet skall vår portfölj inte betraktas som statisk. Det går dock inte alltid att likvidera ett företag, även om man vill. Den komplexitet en nedläggning i Sverige innebär, kan illustreras med ett exempel. Ett företag inom koncernen stod inför allvarliga problem i början av 1970-talet, delvis på grund av det faktum att tillväxten försvann från dess marknad. Kostnadsnedskärningar inleddes, företaget omstrukturerades och när problemen fortfarande kvarstod, tillsattes en ny VD. Det såg ut att bli svårt att få företaget lönsamt igen. Ingen köpare kunde uppbringas och koncernledningen övervägde en nedläggning. Innan vi hann komma till skott hade emellertid en annan lönsam, väl så stor, koncern blivit hudflängd i massmedia för att den varit kritisk mot Åslingdoktrinen och sagt upp 400 människor på en liten ort i Mellansverige. Vi beslöt att försöka ett varv till. Tyvärr måste jag säga. Enda resultatet har blivit att vårt lilla förlustföretag kom att kosta oss ytterligare 20 miljoner innan vi ändå måste kasta loss.

Koncernledningen ansåg att en viktig hörnsten i koncernens internationalisering skulle vara att ge divisionerna en hög grad av självständighet. Koncernledningen menade:

Grundläggande är att vi ger divisionerna en stor portion frihet. När allt kommer omkring, är det divisionerna som tjänar pengar, och om allt går enligt budget och inget oväntat händer, så lämnar vi dem ifred. Vad vi försöker göra är att vara diskussionspartners i interna styrelser, när vi har budgetförhandlingar och när något behöver penetreras extra. Det finns dock naturligtvis vissa

aktiviteter som inte helt ligger under divisionschefernas kontroll - investeringar överstigande vissa summor, finansiella frågor, administrativa tekniker och juridiska, skatte- och fastighetsfrågor.

Denna grundläggande syn, att divisionernas självständighet skulle vara hög, stöddes av de flesta divisionscheferna.

Koncernledningen betonade vikten av informell kommunikation mellan koncernnivån och den operativa nivån. Koncernen trodde inte på värdet av ett stort koncernhuvudkontor utan uttalade klart att den främsta expertisen skulle finnas på den operativa nivån. VD sade:

Jag har aldrig trott på uppbyggandet av stora koncernstaber. Vår koncerns kompetens ligger inte på koncernnivå, i centrala patent e d, därför bör divisionerna ges stor självständighet. Servicefunktionerna bör så långt möjligt finnas på den operativa nivån och divisionerna bör ta kontakt med oss när de behöver hjälp t ex med bankkontakter. Anledningen till detta är helt enkelt att vår erfarenhet är större på det området. Det är dock viktigt att kommunikationen fungerar, både den formella och framförallt den informella, och jag har försökt förbättra de administrativa systemen i flera avseenden, eftersom kommunikation är av så stor betydelse i ett diversifierat företag. Det finns dock vissa problem med ett så litet HK som vårt. Antalet inbokade sammanträden för oss på HK är nära ett hundra redan innan det nya året börjat. Jag anser också att vissa funktioner på HK är underbemannade, exempelvis controllerfunktionen. Jag vill ändå inte att controllers skall ingripa alltför mycket i divisionernas arbete. Jag minns från min egen tidiga karriär som divisionschef i en annan koncern, att jag inte uppskattade när folk från koncernkontoret kom och blandade sig i min verksamhet.

Jag tror att jag löpande informeras om saker av betydelse. Många divisionschefer vill få återförsäkring på ett informellt sätt, men de ber mig inte besluta, de vill bara höra min åsikt. Jag letar inte efter syndabockar, jag vill bara ha en öppen diskussion, dessutom är jag övertygad om att mina divisionschefer inte är rädda för ett nej.

Styrelseordföranden var av samma uppfattning:

Man bör inte ingripa i divisionernas verksamhet. Det var skillnad när vår organisation var dålig. Det svåraste i den här koncernen är att bygga upp en samhörighetskänsla för hela koncernen och inte bara för divisionen. Jag tror att vi har lyckats ganska bra ändå, mycket därför att vi arbetat tillsammans under lång tid och tack vare våra öppna kommunikationsvägar.

De personliga kontakterna mellan olika chefer följdes ofta upp av skriftliga PM. Skriftligt informationsutbyte användes även när det gällde befattningsbeskrivningar för nyckelfunktioner och skriftliga regler av olika slag.

Analys av portföljen

Koncernledningen ansåg vid tidpunkten för försäljningen av RP att inte bara portföljen var i obalans, med alltför högt hemmamarknadsberoende, utan konstaterade även en finansiell obalans, vilken delvis kunde förklaras med koncernportföljens sammansättning.

Vi hade en skuldsättningsgrad som var långt bättre än vår lönsamhet, eller, annorlunda uttryckt, en balansräkning som var bättre än vår resultaträkning.

De finansiella resurserna bedömdes erbjuda utrymme för koncernledningen att förvärva företag med högre lönsamhet än koncernens genomsnitt.

En genomgång av den strategiska situationen, och av styrkefaktorer och svagheter efter försäljningen av RP, ledde till följande slutsatser:

Styrkefaktorer

1. Finansiell ställning
2. Stor riskspridning
3. Vissa verksamhetsområden med relativt stark efterfrågan
4. Verksamheter utan importhot men också ofta utan möjlighet till export
5. Potentiella aktiviteter med relativt liten negativ miljöpåverkan
6. Bred erfarenhet av omstruktureringar och fusioner
7. Relativt hög andel "projektinvesteringar" med följande flexibilitet för marknadsvidan.

Svagheter

1. Låg avkastningsnivå för majoriteten av företag
2. Höga (sårbara) marknadsandelar, ofta inom sektorer med långsam tillväxt
3. Få utlandsaktiviteter
4. Områden med liten distinkt teknologisk karaktär och små stordriftsfördelar (ofta arbetsintensiv produktion)
5. En stor sektor inom beställningstryck med återstående strukturproblem
6. Vissa enheter inom politiska riskområden.

Denna verklighetsbeskrivning ledde till uppfattningen att investeringar inom nuvarande verksamhet inte skulle medföra märkbara förändringar i önskad riktning. Därför kom huvudintresset att fästas vid förvärv. Koncernledningen utarbetade en checklista med egenskaper hos potentiella förvärvsobjekt som redogjordes för tidigare.

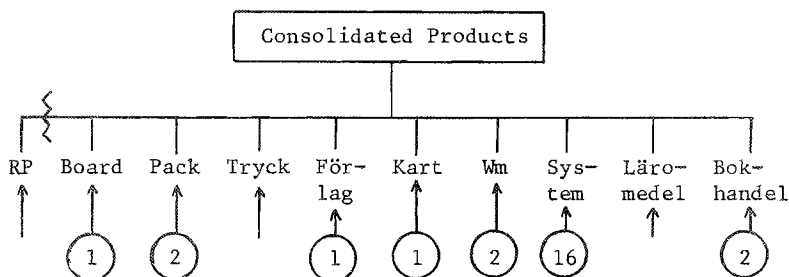
Eftersom koncernledningen inte kunde hitta någon lämplig kandidat av tillräcklig storlek, som de kunde förvärva, menade man att en tillväxt bäst kunde uppnås via existerande divisioner och eftersom den största kunskapen om respektive verksamhet låg hos divisionscheferna, överlämnades ini-

tiativet till dessa. Koncernledningen analyserade dock, tillsammans med divisionsledningarna, varje divisions tillväxtpotential, konkurrenssituation, marknadsandelar, komparativa fördelar osv, och ansåg förvärv särskilt gynnsamma för tre av divisionerna:

- CP Läromedel
- CP Pack
- CP System

Målet var i första hand att förvärva utländska företag. Koncernledningen bedömde att utlandsförvärv var lämpliga i dessa tre divisioner. Vid närmare analys gick sådana inte att genomföra inom Läromedel, och endast i ett par fall vid Pack. Kompletterande (mindre) förvärv på hemmaplan bedömdes möjliga för alla andra divisioner.

När de strategiska förändringarna analyseras, finner man en stor konsistens mellan intentioner och vad som genomfördes. Med bara ett par undantag var samtliga mellan 1974 och 1978 förvärvade företag placerade på en särskild lista över potentiella förvärv och de analyserades noggrant. Ungefär 25 förvärv av olika storlek genomfördes till en ackumulerad köpeskilling av 600 MSEK. Av denna härrörde grovt sett 100 MSEK från förvärv i Sverige. I figur 5:2 illustreras antalet förvärvade företag till olika divisioner under tidsperioden 1974-1978.



Figur 5:2. Förvärv i CP under 1974-1978. (Det taggiga strecket indikerar avyttring).

CP System (kontorsutrustning) genomförde med bred marginal de flesta förvärven, såväl antalsmässigt som värdemässigt. Dessutom var det i huvudsak CP System som internationaliserade. Ett illustrativt exempel av ett enskilt förvärv (enskilda beslutsprocesser) som legat till grund för en identifierad internationaliseringsstrategi kan levandegöra hur dessa beslutsprocesser gick till.

Förvärvet av PO

För att ge en bättre förståelse för divisionens strategi ges i det följande en kort beskrivning av CP Systems verksamhet före det första stora förvärvet, PO, år 1976. Därefter beskrivs beslutsprocessen bakom detta förvärv.

Marknaden var under 50-talet och större delen av 60-talet huvudsakligen nationell. Höga tullar och andra importrestriktioner begränsade starkt all internationell handel med traditionella pappershandelsvaror. Också företagsinternt var man inställd på att producera "svenska varor till den svenska marknaden".

Samtidigt upplevde flera företag i branschen stora svårigheter för en vidare expansion på hemmamarknaden. Stora marknadsandelar för flertalet traditionella produkter gjorde en ökning mycket dyrbar. Kollisioner med andra företag inom koncernen begränsade möjligheterna för expansion till nya produktområden.

Förutsättningarna för en internationalisering förbättrades i och med omstruktureringen. Ett litet förvärv i Danmark var den första satsningen utanför Sverige, men först efter rekonstrueringsarbetet ansåg divisionsledningen att en större internationell satsning var möjlig. Man menade också att det var nödvändigt att växa, då nettomarginalen inom bran-

schen endast var 10%, vilket innebar att ökade konstnader måste betalas med tillväxt. Hemmamarknaden uppvisade ingen tillväxt och marknadsandelarna var redan mycket höga.

Vid valet av marknader sökte man sig i ett första steg till geografiskt närliggande länder, där man redan hade kunskaper om produkter och marknadsstruktur. Två små förvärv i Tyskland respektive England blev resultatet.

Produktionen skulle hålla sig inom det egna kompetensområdet, ha en högre förädlingsgrad än rena stapelvaror och stimulera till ökat varuutbyte och produktionstekniskt samarbete mellan divisionens företag.

Formerna för den internationella verksamheten ansågs relativt givna. Licenser var inte aktuella för de ingående företagen, då produkterna och produktionsprocesserna inte var tillräckligt tekniskt avancerade för att göra licensgivning intressant. Joint ventures ansågs också vara en olämplig form för internationalisering. Orsaken var framför allt att divisionsledningen ansåg, att det var oerhört svårt att hitta passande partners i termer av produkt- och marknads-kunskaper. Export var ytterligare en form för internationell verksamhet. Många av CP Systems produkter var relativt skrymmande med höga fraktkostnader som följd, vilket givetvis markant drog ned bruttomarginalen och därmed lönsamheten. Vissa konsumentvaror kunde dock exporteras, då fraktkostnaderna var lägre.

Dotterbolag utomlands ansågs då i de flesta fall vara det enda alternativet. För att snabbt förbättra gruppens resultaträkning, ansågs förvärv av redan existerande företag vara den bästa lösningen. Koncernens kapitalstruktur möjliggjorde också detta. Det viktigaste kriteriet vid förvärvsanalyserna var att förvärvsobjektet hade likartade produkter och snabbt kunde integreras i verksamheten.

PO, liksom de flesta övriga övertagna företag, hade de egenskaper som listats som önskvärda av koncernledningen. Företaget hade med andra ord högre tillväxt och bättre avkastning än koncernens genomsnitt. Det ökade andelen utlandsfakturering, det hade distinkta marknadsegenskaper och det avvek inte i väsentlig grad från koncernens kompetensområden. POs omsättning låg på cirka 300 MSEK, nettoresultatet var 20 MSEK och antalet anställda nära 2 000. Företaget var högt specialiserat inom marknaden för hängmappsystem och hade en dominerande marknadsandel för dessa i Nord-Amerika. CP försökte, som tidigare nämnts, finna uppköpskandidater med dominerande marknadsandel inom sin verksamhet och som dessutom var besläktade med existerande verksamhet inom divisionen.

Divisionsledningen hade inkluderat PO bland potentiella förvärvskandidater men inte gjort några formella försök att förvärva företaget. Divisionschefen och hans ställföreträdare var i USA i början av 1977 för förhandlingar med PO om samarbete på Europamarknaden, där tanken var att man skulle bilda ett bolag, som skulle ägas till lika delar av vardera parten. Detta bolag skulle tillverka och sälja POs produkter i Europa. Divisionschefen berättade hur initiativet till det enskilda förvärvet dök upp:

Vi hade nått fram till preliminäravtal och var just i färd med att skiljas, då VDN i PO nämnde, att han tyckte det var viktigt att tala om för oss, att huvuddelägaren i PO övervägde att acceptera ett bud på sina aktier och övervägde att sälja företaget, och att vi borde veta att vi således kunde få ny samarbetspartner. Å andra sidan så hade han förankrat det här avtalet hos de nya ägarna och meddelat, att det var hans avsikt att träffa ett sånt här samarbete med Consolidated Products, och det hade de nya tilltänkta majoritetsägarna inget att invända emot, så han kunde inte se något skäl till, att vi skulle vara oroade av den anledningen. Han frågade då, om det skulle vara möjligt för CP att eventuellt lägga ett bud. Han sa, att det är klart att fa-

miljen - som var huvuddelägare - alltid är redo att lyssna, om de kan få mer betalt av någon annan. Därmed slutade kontakten för dagen, och vi åkte hem.

Divisionsledningen fick också klart för sig, att de måste handla osedvanligt snabbt, för redan veckan efter var det sannolikt, att familjen skulle bestämma sig. Till en början framstod det som omöjligt att på så kort tid dels analysera vad ett sådant stort förvärv skulle kunna innebära för Consolidated Products, dels få Riksbankens tillstånd, och slutligen kunna behandla ärendet i styrelsen. Divisionsledningen övervägde därför om det var värt att ens lägga ned intresse och arbete på detta. Emellertid granskade divisionschefen på flygresan till Sverige det material som han hade om PO. Han såg då, att förutom att vara en inträdesbiljett till den amerikanska marknaden inom ett område som tidigare hade studerats, så såg affären sund ut även finansiellt, givet att priset låg kring 30 miljoner USD, vilket var det pris han hört, att det amerikanska Telefon hade varit intresserat att bjuda. Divisionschefen menade vidare att man skulle hålla i minnet, att det rådde lågkonjunktur i USA, och att detta möjliggjorde ett pris i den storleksordningen, eftersom amerikanska företag annars normalt säljs till mycket höga vinstmultipler. I det här fallet hade företaget en tillfällig vinstsvacka, framför allt på den amerikanska hemmamarknaden, och divisionschefen menade, att familjen var något osäker om framtiden. Divisionschefen sade:

När jag kom hem sökte jag omedelbart VD, men han var inte hemma. Jag tog därefter kontakt med ordföranden för att vinna tid. Jag blev ombedd att komma hem till honom på lördagsförmiddagen och fick tillfälle att dra ärendet för honom, och han fattade intresse för saken. Vi kom överens om, att vi skulle informera VD så fort han var tillbaka och sammankalla till sammanträde på måndagsförmiddagen.

VD uttryckte omedelbart intresse och en febril aktivitet utbröt på måndagsmorgonen på huvudkontoret. Man påbörjade analysen av POs produkter mer i detalj i termer av större konkurrenter, tillväxt, marknadsandelar, kostnadsstruktur, marknadsförings- och distributionskaraktäristika, potentiella koordineringsfördelar, gjorde en nedbrytning av försäljnings- och vinstsiffrorna, och försökte bilda sig en uppfattning om produktionsanläggningar och framtidsutsikter med det material man hade tillgängligt. Dessa analyser visade att ett eventuellt förvärv skulle ligga i linje med den allmänna förvärvsstrategin och olika finansiella mål. I diskussionerna under måndagen bestämdes, att chefen för koncernutveckling och divisionschefen skulle åka till USA på tisdagen. Det visade sig, att en kontaktperson på SE-banken fanns i New York och han sammanförde dem med Goldman Sachs, dvs den investmentbank som anlätades av familjen som kontrollerade PO. Telefon var också klient till Goldman Sachs. De två CP-cheferna träffade representanter för investmentbanken för att vinna tid. Dessa var dock ganska ointresserade av Consolidated Products och ett nytt bud, då man redan var nära ett avslut. De blev inte direkt avisade, men man sade att det var så nära ett avslut, att det vore osannolikt att det skulle kunna påverkas, och att CP sannolikt inte var beredda att handla så snabbt som erfordrades etc. Man menade därför, att det var nödvändigt att få en annan rådgivare. Genom personer på SE-banken blev de rekommenderade att kontakta Morgan Stanley. Vid det första besöket tog de fram data om PO och man sade, att det skulle kosta 50 000 USD om CP misslyckades och 500 000 USD om det lyckades. Morgan Stanley ringde omedelbart Goldman Sachs och meddelade, att man hade en seriös budgivare i Consolidated Products. Det betydde att Goldman Sachs kände sig tvingade att lyssna, och den snabba USA-resan hade givit önskat resultat, nämligen att förlänga tiden med åtminstone en vecka. Efter sammanträdet med Morgan Stanley åkte chefen för koncernutveckling hem för att föredra ärendet

inför ett extra styrelsesammanträde, som sammankallades till söndagen den 14. Divisionschefen var kvar i New York.

Det fanns ett par tveksamma röster till förvärvet på koncernledningsnivå. Man riktade då in sig på dels den teknologiska risken i huvudsak på grund av elektronikens frammarsch, dels på att om finansiella analyser beaktade alla finansiella överväganden, dvs inklusive räntekostnader, devalveringsrisker och försämrade kapitalstruktur, var förvärvet tveksamt. Emellertid utgjorde dessa röster en klar minoritet.

Under mellantiden fram till söndagen ordnades finansieringen genom SE-banken, som utfäste sig att ställa cirka 30 miljoner USD till förfogande i en interimscredit, som sedan skulle syndikeras med ett antal banker. I Sverige erhöles Riksbankens tillstånd, efter ett snabbt sammankallande av dess styrelse. CPs styrelse bemyndigade VD att lägga ett bud på PO. I styrelsen fanns särskilt en röst, som i huvudsak på grund av teknologiska inbrytningar hyste rädsla för budet. Ordföranden och VD samt två styrelseledamöter uttryckte emellertid sin tillförsikt, att ett eventuellt förvärv var riktigt och lyckades snabbt och ganska lätt driva igenom detta.

VD åkte över till New York, och tillsammans med divisionschefen sammanträffade han med representanter för huvudägaren i PO, och lade fram budet på 23 USD per aktie, vilket inte avvisades. Telefons bud var uppenbart något lägre. Man sammanträffade ånyo någon dag senare, och ägarna meddelade då, att man i princip var beredd att arbeta ut ett preliminäravtal baserat på 23 USD, och ett stort antal advokater kontaktades. Det var nämligen ett ganska komplicerat avtal, eftersom det skulle undertecknas av 83 medlemmar av familjen, som ägde kontrollen i bolaget - direkt eller genom fullmakt. Det var relativt komplicerat att få alla

dessas att ena sig om detaljer och få alla deras enskilda juridiska rådgivare att rekommendera dem att sälja.

När Consolidated Products stod inför ett slutgiltigt under-tecknande av ett preliminäravtal, uppstod ytterligare en komplikation. Man fick från motpartens jurister meddelande om uppskov av flera skäl; de önskade ej träffa CP-folket, såsom var avtalat, och det började gå rykten om att Telefon hade höjt sitt bud. Undertecknandet skulle ske vid 2-tiden på dagen. VD och divisionscheferna satt under stor spänning på Morgan Stanleys kontor och hörde från motpartens jurister det ena uppskovet efter det andra. Vid 10-tiden på kvällen så ringde man emellertid och sade att de var välkomna upp till en av de mest kända advokatbyråerna, och konversationen inleddes med att de sade:

- Mr X, you have had great lawyers for your cause,

och med det berättade han, att familjen beslutat sig för att anta CPs 23 USD per aktie, trots att man hade ett bud på 24:50. Det som talat till CPs fördel var, att PO-ledningen föredrog CP. I båda fallen var buden kontantbud med bank-garanterade reverser. Det bakomliggande skälet var att både CP och Telefon hade förbehållit sig rätten att inte fullfölja avtalet om de kanadensiska myndigheterna inte skulle godkänna övertagandet av den kanadensiska delen av företaget. Det året svarade detta för 60% av vinsten. Familjen och deras juridiska rådgivare, liksom företagsledningen i PO, ansåg att CP skulle ha större chanser att fullfölja avtalet i Kanada. Telefon hade varit inblandat i en del förhållanden i Kanada, som gjorde att man hade dåligt rykte där.

Sammanfattning

De flesta förvärv under CPs internationalisering uppvisade stora likheter med förvärvet av PO.¹ De konkreta initiativen låg i samtliga fall på divisionsnivå. Företagsledningen kontaktades mycket tidigt i processen och var framför allt i de större företagen aktivt inblandade. De flesta enskilda förvärv tog kort tid att genomföra, involverade relativt få aktörer på CP och var i flertalet fall "listade". De mått som divisionerna hade för att mäta lönsamheten på potentiella förvärv var:

1. Räntabilitet (resultat för räntor/sysselsatt kapital),
2. Resultat i absoluta tal,
3. Betalningsströmmar,
4. Återbetalningstid efter skatt.

Dessutom beaktades implikationer på skuldsättningsgraden, räntetäckningsgraden samt låneräntornas storlek. Vidare studerades mer tekniska detaljer som t ex behov av eventuella korrigeringar av prisstegringsvinster på lager samt pensionsfrågor.

Divisionsledningen försökte också kvantifiera synergieffekterna för gruppen, då dessa effekter var viktiga motiv för samtliga förvärv. Företagsledningen menade att förvärvskandidater måste erbjuda koordinationsfördelar i försäljning, distribution eller tillverkning för att bedömas som intressanta, dvs företagsledningen önskade att CP skulle växa inom ramen för den existerande kompetensen. Denna fanns i divisionerna, varför det överläts till divisionsledningarna att lista potentiella förvärvskandidater.

¹ För en detaljerad genomgång se Lindgren U. och Spångberg K., 1980a och 1980b.

Flera av de listade företagen visade sig vid närmare analys inte vara intressanta, exempelvis på grund av att samordningsfördelarna var för små eller att priset var för högt.

När divisionsledningarna samlat in information och ansåg att ett förvärv kunde vara intressant kontaktades koncernledningen, oftast muntligen och informellt. Det kunde ske över telefon, vid en lunch eller under ett besök på HK. Några typiska motiv för detta nämndes: "Det är viktigt att man förankrar sina beslut", "Det är bra att se hur reaktionerna blir", "I strategiska diskussioner skall koncernledningen vara med". Samtalen var i allmänhet mycket informella och mer av karaktären "briefing". Koncernledningen sade i detta läge mycket sällan ja eller nej till projekt, utan kommentarerna var vanligen: "Det låter intressant, så låt oss studera detta närmare", "Det behövs litet siffror kring det här, så vi ser hur det ligger till", "Försök få en uppfattning om vilka samordningsfördelar som finns och var priset ligger".

Efter den inledande förankringen försökte divisionsledningarna erhålla mer detaljerad information kring förvärvskandidaterna, inte sällan genom att anlita externa konsulter och banker. De potentiella förvärvskandidaterna analyserades med stor noggrannhet vad gällde såväl det ekonomiska informationsunderlaget som de eventuella koordinationsfördelarna. En grundläggande tanke bakom förvärven var att dessa skulle vara "mer värda i CPs händer". Om de efter denna analys fortfarande bedömdes som intressanta, dvs passade in i portföljen och hade pris i "rätt intervall", kopplades vanligen CPs finansiella experter in för att lämna synpunkter. Dessutom pågick informella samtal mellan berörd divisionsledning och koncernledning, där förvärvskandidater diskuterades. Detta analytiska tillvägagångssätt, som i hög grad präglade internationaliseringen, beskrevs av VD på följande sätt:

Det finns orsak att vara försiktig innan man förvärvar företag och att försöka göra en ordentlig genomlysning av förvärvskandidaten, då jag sett många dåliga förvärv i min tidigare karriär. Vanligtvis får man bara höra talas om möjligheterna med ett förvärv och inte något om hoten. Därför måste koncernledningen ställa kritiska frågor för att undvika misstag. Jag brukar säga att i vart tredje guldägg kan finnas en handgranat. Det kan också vara intressant att notera att i de få fall där vi förvärvat 'ickelistade' företag har utfallet varit otillfredsställande.

Det analytiska förfaringssättet, där CP hade definierat vilken typ av företag man ville ha, gjorde att det fanns en beredskap att handla snabbt när situationen så krävde, vilket också framgick vid beskrivningen av förvärvet av PO. CPs huvudstyrelse hade i dessa fall inte heller några invändningar, då VD och styrelseordföranden alltid var överens. Beslutet att förvärva ett visst företag växte fram i takt med att informationsunderlaget förbättrades. Denna typ av framväxande beslutsfattande startade från en bred uppfattning om åt vilket håll gruppen skulle internationaliseras till successiva beslut att fortsätta i de enskilda förvärvsärenden som dök upp. Styrelsen sade inte en enda gång nej till ett konkret förvärvsförslag. I den mån en viss förvärvskandidat inte bedömdes som intressant för CP hade ärendet stoppats långt innan det nått styrelsen, oftast i samförstånd mellan koncernledning och divisionsledning. Endast i ett par fall hade koncernledningen haft avvikande uppfattning i förhållande till någon av divisionsledningarna, vilket snarast var ett uttryck för VDs missnöje över berörd divisionslednings förmåga att förvalta existerande aktiviteter på ett tillfredsställande sätt.

JÄMFÖRELSE MELLAN STRATEGIUTVECKLINGSPROCESSERNA OCH KONCERNENS OMVANDLING

Under 70-talet ökade kraven på lönsamheten i allt högre grad i koncernen. Lönsamhetskraven ställdes väsentligt högre på lägre nivåer och den nytillträdde VDN accepterade

inte en lägre vinstnivå än gruppens genomsnitt för en längre tidsperiod om inte "speciella skäl förelåg". Exempel på sådana var affärsenheter som hade tekniska utvecklingskostnader. Den lönsamhet som koncernledningen ville att lägre nivåer skulle förbättra, beräknades som dels avkastning på sysselsatt kapital före skatt, dels som avkastning på eget kapital efter skatt. I tabell 5:2 framgår att under en tioårsperiod hade CP ständiga lönsamhetsförbättringar. Under omstruktureringen hade koncernen "otillfredsställande" resultat men dessa förbättrades efterhand (samtidigt som börs-genomsnittet uppvisade en nedåtgående trend).

Tabell 5:2. Lönsamhetsutvecklingen inom CP

År	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78
Avkastning på syssel- satt kapi- tal före skatt, %	7	9	5	6	7	10	10	14	14	15
Avkastning på eget ka- pital efter skatt, %	5	7	3	4	6	7	8	13	13	14

Alla respondenter vittnade om att lönsamheten poängterades starkare efter 1974 än tidigare. Det fanns fyra skäl till detta:

- Inflationstakten i Sverige ökade efter oljekrisen 1973. Koncernledningen ansåg att avkastningen åtminstone skulle följa inflationsutvecklingen.
- Den nyutnämnde VDn poängterade lönsamheten hårdare än hans företrädare gjort. Det tog sig bland annat uttryck i att han "chockade sina medarbetare genom sin deklaration att det var fullt möjligt

för CP att visa en vinst på ytterligare 100 MSEK inom ramen för den befintliga strukturen".

- Oberoendet var hotat till följd av att börsen visade ljumt intresse för aktierna, vilket hängde samman med den låga lönsamheten.
- Under omstruktureringen ansågs det inte möjligt att fästa lika stor vikt vid lönsamheten som vid kravet att förbättra koncernstrukturen.

Kapitalstrukturen ansågs också påverka strategiformuleringen. Efter försäljningen av RP fick koncernen en soliditet på i det närmaste 50% och det bedömdes att den kunde sänkas, exempelvis genom utländska förvärv. Däremot menade företagsledningen att när soliditeten nådde 25% kunde den inte längre urholkas utan att en eventuell tillväxt genom förvärv måste finansieras på annat sätt, exempelvis genom avyttringar.

Soliditeten definierades i koncernen som redovisat eget kapital plus 50% av obeskattade reserver, dividerat med totala tillgångar, och låg på cirka 35% under omstruktureringsperioden. När internationaliseringsprocessen påbörjades kunde inte CP utnyttja sina likvida medel i Sverige för utländska företagsförvärv på grund av den av Riksbanken valda valutapolitiken. Enligt denna skulle utlandsförvärv finansieras med utländsk upplåning. Under 1974 sattes ett soliditetsmål på 31% sedan en undersökning visat att detta var börsföretagens genomsnittliga nivå. Soliditeten i svensk industri sjönk sedan under perioden 1975-1978 till följd av den låga lönsamheten och koncernledningen ansåg att nivån 31% kunde få sjunka i takt med den allmänna minskningen inom industrin. De påpekade också att koncernens sammansättning, med relativt stor andel handelsverksamhet, inte krävde lika hög soliditet som börsgenomsnittet. När soliditeten understeg 25%, var det koncernledningens uppfattning

att koncernen hade uttömt de expansionsmöjligheter den tidigare höga soliditeten utgjort en grund för. Soliditeten sjönk också snabbt till följd av Riksbankens valutabestäm-
melser. Förutom de av moderbolaget upptagna lånen, belastades koncernbalansräkningen av förvärvade företags skulder efter hand som de konsoliderades. Soliditetsutvecklingen visas i tabell 5:3 nedan.

Tabell 5:3. Soliditetsutvecklingen

År	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78
Soliditet ¹	36	35	36	35	33	44	37	31	30	25

1) Redovisat eget kapital plus 50% av obeskattade reserver dividerat med totala tillgångar

Koncernledningen betonade också i mitten av 70-talet vikten av en aktieägarvänlig utveckling av företaget. Under omstruktureringsfasen önskade styrelsen att de extraordinära kostnaderna inte något år skulle överstiga resultatet efter finansnettot, och att den årliga utdelningen inte fick äventyras. Detta faktum plus de otillräckliga ledningsresurserna utgjorde en viktig förklaring till att omstruktureringen tog så lång tid. Under internationaliseringen poängterades i än högre grad utdelningens betydelse; "vi vill ge aktieägarna en rimlig avkastning på deras kapital". Utdelningshöjningarna visas i tabell 5:4.

Tabell 5:4. Utdelningstillväxt

År	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78
Utdelnings- förändring jämfört med föregående år, %	+0	+11	+0	+11	+14	+20	+16	+17	+19	+27

Det skall också noteras att utdelningen fram till 1972 tog nästan hela resultatet i anspråk. Utdelningens andel av beräknat resultat efter skatt sjönk drastiskt till cirka 30% 1978, trots den snabba utdelningstillväxten.

Börskursen på CPs aktier ökade från cirka 20 kr (beräknat efter justering för emissioner), under omstruktureringen av CP, till över 150 kr 1978. Detta skedde samtidigt som de allmänna betingelserna för aktieägendet snarast försämrades, vilket gör kursökningen än mer aktningsvärd.

Under 1973 framförde företagsledningen vikten av att internationalisera och det sades att 35% av försäljningen borde härröra från utlandsmarknaderna, under förutsättning att en god vinstnivå upprätthölls. Utlandsförsäljningens utveckling visas i tabell 5:5.

Tabell 5:5. Försäljning utanför Sverige

År	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78
Försäljning utanför Sverige (% av total försäljn.)	15	15	16	18	18	20	23	36	38	51

Målet nåddes alltså redan under 1976. Koncernledningen ville också reducera beroendet av beställningsarbeten och av branscher med potentiella politiska risker, främst beställningstryck och läromedel. Divisionernas relativa vikt visas i tabell 5:6.

Som framgår av tabell 5:6 skedde en förskjutning i koncernens portfölj från en stor relativ betydelse av tryck och utbildning mot kontorsmateriel. CP-fallet är således ett exempel på dels hur strategiformuleringsprocessen fungerar

Tabell 5:6. Divisionernas försäljning vid tre tidpunkter (MSEK)

	<u>1968</u> ¹	<u>1973</u>	<u>1978</u>
CP Board	60	105	242
CP Pack	75	119	302
CP Tryck	160	223	337
CP Förlag	30	52	106
CP Kartor	12	19	46
Mw	40	87	231
CP System	80	268	1826
CP Utbildning	105	200	268
Bokhandel	-	66	185
Papper och massa	100	140	-

1) Siffrorna baseras på motsvarande enheter i CPs funktionella organisation

i diversifierade företag, dels hur dessa fungerar i diversifierande företag. CP var i mitten av 60-talet redan ett diversifierat företag, men där de olika verksamheterna kan sägas vara relaterade. Därefter minskade successivt under en lång process beroendet av det tryckta ordet till förmån för förbrukningsmateriel för kontor. Det som inrymdes i divisionen CP System var i hög grad fragment med skilda produktionsprocesser och kundgrupper och divisionen var således i sig diversifierad. Tabell 5:7 illustrerar också förändringarna i bidrag från de olika enheterna.

Bidragen från de olika enheterna förbättrades således avsevärt över en tioårsperiod. Förvärven under internationaliseringen spelade därvidlag en viktig roll och 1977 försökte koncernledningen beräkna förvärvens effekt på koncernresultatet. Beräkningarna baserades på företagets resultat före skatt och med hänsyn till finansiella kostnader (inklusive förlorade ränteintäkter i samband med alternativa investe-

Tabell 5:7. Divisionernas bidrag¹ vid tre tidpunkter

	<u>1968</u>	<u>1973</u>	<u>1978</u>
CP Board	14	20	40
CP Pack	5	7	18
CP Tryck	Negativ	Negativ	11
CP Förlag	0	Negativ	24
CP Kartor	0	Negativ	Negativ
Mw	2	4	11
CP System	7	15	221
CP Utbildning	6	10	29
Bokhandel	-	2	6
Papper och massa	10	25	-

- 1) Divisionernas rörelseresultat efter avskrivningar enligt plan jämte ränteintäkter hänförliga till divisionernas sysselsatta kapital. Övriga ränteintäkter, räntekostnader, andra koncerngemensamma kostnader samt internvinstelimineringar har ej fördelats. Bidragen har avrundats till MSEK.

ringar). Beräkningarna visade att den interna resultatförbättringen svarade för mer än 50%. En viktig orsak till detta angavs vara det ökade lönsamhetstänkandet inom koncernen.

Strukturella och administrativa system

Den verkställande direktionen hade den formella rätten att fatta alla beslut utom de som skulle fattas av styrelsen. På huvudkontoret fanns ett verkställande utskott företrätt av VD, cheferna för juridik och ekonomi samt chefen från koncernutveckling. Det verkställande utskottet tog vissa beslut beträffande divisionerna i administrativa frågor och frågor som rörde finans- och likviditetsplanering. I strategiska diskussioner var cheferna för planering och

kontroll liksom chefen för strategisk planering adjungerade. Utskottet sammanträdde en gång var fjortonde dag.

Divisionerna hade egna styrelser med därtill hörande formella befogenheter. Divisionsstyrelserna sammankallades vanligen två gånger per år. Första mötet avhandlade den löpande verksamheten, främst budgeten, det andra avhandlade frågor av mer långsiktig natur. Divisionsstyrelserna rekryterades med få undantag inom koncernen.

I vissa av de utländska dotterbolagen fanns ett antal "outside directors" bland styrelseledamöterna. Deras roll var att med sin lokalkännedom övervaka att beslut inte stod i konflikt med lokala lagar och förordningar.

Storleken på HK förändrades över tiden. Under omstruktureringen minskade storleken och 1978 arbetade färre än 35 personer av vilka en tredjedel var sekreterare eller lägre tjänstemän. Det fanns ett litet antal organisatoriska enheter och system som förmedlade information mellan divisionerna och koncern HK.

Styrelseordföranden (1974-) startade sin karriär som vetenskapsman, specialiserad på geografi. Av en händelse kom han att arbeta som konsult åt ett kartografföretag under 30-talet. När VD för företaget gick i pension under 50-talet, erbjöds denne vetenskapsman att fylla hans plats. Han utnämndes till VD för de större dotterbolagen 1962 och 1964 utnämndes han till VD för moderbolaget. När den tidigare styrelseordföranden plötsligt avled 1974, accepterade dåvarande VD denna ställning.

I konsekvens med sin önskan att internationalisera koncernen ansåg dåvarande VDn att det var dags att förstärka och komplettera koncernledningen. Ett konsultföretag specialiserat

serat på headhunting bistod i detta ärende. Valet föll på chefen för den mest vinstgivande divisionen inom ett av Sveriges största företag. Han hade också arbetat flera år utomlands efter civilekonomexamen vid Handelshögskolan i Stockholm. Han utsågs till vice VD 1973 och VD 1974.

Chefen för koncernutveckling kom till CP 1964. Han stod såväl VDn som styrelseordföranden nära och var känd för stor intellektuell kapacitet. Han utnyttjades ofta av divisionerna som samtalspartner i strategiska spørsmål.

Planering och kontrollsidan ansvarade för planerings- och rapportsystem, budgetuppföljning och internrevision. Nedan följer en kort beskrivning av de viktigaste delarna i det formella styrsystemet.

Huvudkontoret föreskrev ingenting om utformningen av divisionernas egna administrativa rutiner, men krävde att dessa skulle nå en acceptabel kvalitativ nivå. Förutom bokslutsinformation ställdes inga krav på dotterbolagen. All annan information gick via divisionerna enligt följande formella system:

Kvartalsrapporter. Information om bruttovinst begärdes nedbruten på "verksamhetsområde", dvs produktlinje. Divisionen rapporterade balansräkning, avkastningen nedbruten till kapitalomsättningshastighet multiplicerad med vinstmarginalen, avkastning på sysselsatt kapital och förändring av likvida medel. Dessa uppgifter jämfördes med budget och motsvarande period föregående år. Divisionerna rapporterade också kvartalsvis personalsituationen, främst personalomsättningen, och slutligen förväntad förändring av likvida medel för tre månader framåt.

Orderläge och sysselsättning. Rapporten omfattade mottagna order, orderstock och kapacitetsutnyttjande. Rapporten sammanställdes varje månad och omfattade även en prognos för kapacitetsutnyttjandet för de följande månaderna, nedbruten på produktlinje.

Försäljningsrapport. Även denna var månatlig och nedbruten på verksamhetsområde. Den omfattade den gångna månadens försäljning och en prognos för hela bokslutsåret. Om utfallet avvek mer än 10% från budget, avkrävdes den ansvarige en förklaring.

Likviditetsrapport. Varje företag lämnade en månatlig rapport om den likvida ställningen.

Det finansiella rapportsystemet var således uppbyggt kring ett fåtal nyckelrapporter vilket överensstämde med företagsledningens intentioner att begränsa det formella administrativa systemet.

Budgetering. Divisionerna budgeterade följande: försäljning, bruttoöverskott per verksamhetsområde, balansräkning per företag, finansieringsanalys per företag (endast utländska dotterbolag), avkastning på sysselsatt kapital, investeringar i anläggningstillgångar, orderläget per verksamhetsområde och likviditet.

Budgetprocessen var utformad på följande sätt: Koncerncontrollern gav de formella reglerna samt ett tidsschema. I november lämnade divisionerna sina mål för försäljning, likviditet och avkastning. I februari eller mars möttes divisionscheferna, deras närmaste medarbetare, chefen för strategisk planering, koncerncontrollern och hans assistent. Budgeten diskuterades cirka en dag för de större divisionerna, en halv för de mindre. Mot slutet av denna diskussion

ägnade huvudkontoret en dag åt att ventilera budgeterna med särskild vikt på "potentiella problem".

Investeringsmedel. Investeringar i anläggningstillgångar överstigande SEK 300 000 krävde formellt godkännande. Ansökan skulle visa diskonterad återbetalningstid (pay-back) och avkastning. För investeringar överstigande 1 000 000 skulle ytterligare information lämnas om bland annat marknaden.

Bland övrig verksamhet på koncernhuvudkontoret fanns juridikavdelningen som även utförde tjänster åt divisionerna. Under 1976 nyrekryterades en befattningshavare med bred erfarenhet av internationell juridik.

Administrations- och finansavdelningen sysslade med finans-, personal- och fastighetsfrågor. Funktionen delades 1978 upp i två avdelningar.

En särskild avdelning för strategisk planering bildades 1974.

Treårsplanen. Sedan 1976 hade divisionerna också ombetts kvantifiera uppgifter om de närmaste tre åren, av vilka det första täcktes in av den årliga budgeten. Den begärda informationen omfattade aggregerade uppgifter ur resultat- och balansräkningar, som möjliggjorde beräkningar avseende avkastning på sysselsatt kapital, nedbrutet på kapitalomsättningshastighet och marginal, och effekter på likvida medel.

1977 togs beslut om ett nytt datoriserat redovisningssystem. Det främsta motivet var att huvudkontoret snabbare kunde få fram information.

Strategisk planering. Efter försäljningen av RP kände koncernledningen ett behov av en ordentlig genomlysning av divisionernas dåvarande och långsiktiga utvecklingsmöjligheter. Denna genomlysning skulle skapa en bas för styrelsens beslut avseende den framtida inriktningen främst rörande divisionernas internationalisering. Sådana "strategiska planer" fanns tidigare endast inom CP Utbildning. Alla planer skrevs av chefen för koncernutveckling vid HK. Innehållet uppdelades i nuvarande situation och kortsiktiga planer, konkurrenser och marknadsutveckling, styrkefaktorer och svagheter, möjligheter till internationalisering och handlingsplan. Processen skulle upprepas 1977 men man fann att den grundläggande bilden var densamma och att endast en uppdatering av siffrorna var nödvändig.

Divisionscheferna kallades till HK 4-6 gånger per år för informationsutbyte med koncernledningen. Ibland medverkade också styrelseordföranden vid s k divisionschefsmöten. Inga formella beslut fattades vid dessa möten men de hade stor betydelse i den informella beslutsprocessen, särskilt när det gällde att förankra kommande beslut.

Även om den divisionaliserade strukturen ansågs fördelaktig för CP, såg koncernledningen en risk i att frågor av koncernintresse inte fångades upp av den existerande strukturen. Denna risk accentuerades då flera av de tidigare centrala funktionerna hade decentraliserats till divisionerna. Det kunde gälla innovationer inom t ex grafisk teknik, som användes av flera divisioner, som inte gavs tillräcklig uppmärksamhet. Ett utvecklingsråd sattes därför upp 1977. Arbetet skulle utföras i projektgrupper med medlemmar från berörda divisioner.

Slutligen anordnades årliga gruppkonferenser runt ämnen av allmänt intresse, som exempelvis problem vid internationalisering. Konferenserna varade ett par dagar med deltagan-

de av ett hundratal personer. Dessa konferenser gav koncernledningen tillfälle att föredra information av allmänintresse, t ex om övergripande strategiförändringar.

Befordringssystemet. CP-koncernen prioriterade explicit internrekrytering. Alla högre tjänstemän i linjebefattningar hade en lång karriär inom gruppen bakom sig, enda undantaget var VD. Under mitten av 70-talet rekryterade huvudkontoret externt för att fylla egna luckor inom områdena strategisk planering, internationell finansiering och juridik.

6 UNITED GROUP

I detta kapitel presenteras United Group. Gruppen genomgick en dramatisk utveckling mellan 1965 och 1978 med flera omvälvande strategiska förändringar. Mellan 1965 och 1970 försökte United Group förbättra sin dåliga lönsamhet dels genom att göra sig av med icke lönsamma företag, dels genom att strukturera om övriga företag. Under 70-talets första hälft kännetecknades gruppen sedan av stark tillväxt, främst tack vare företagsförvärv. United Group gjorde 1975 ett förvärv som var det största företagsförvärvet i Sverige sedan andra världskriget. Detta förvärv förbättrade gruppens finansiella situation avsevärt, vilket i sin tur ledde till ytterligare ett antal företagsförvärv. Ett par år ägnades åt en konsolidering av gruppen.

HISTORIK

United Groups historia kan härledas tillbaka till ett företag som grundades 1866 i Malmö och som efter några decennier öppnade en Stockholmsfilial. Denna filial bildade så småningom en egen enhet. Dessutom förvärvades med tiden ett flertal företag som främst sysslade med handel av olika slag. I början på 30-talet introducerades moderbolaget på börsen. Gruppen var då i huvudsak verksam inom handel av t ex kol och gas men hade också vissa industriella engagemang. Gruppen var relativt liten vad gällde såväl antal

anställda som försäljning och vinst. År 1964 blev dåvarande VD och den störste delägaren styrelseordförande. Samtidigt tillsattes en ny VD och denna förändring kom att innebära att koncernen trädde in i en ny era.

Vid denna tidpunkt var gruppen ett starkt diversifierat handelsföretag. Företaget sysslade bland annat med import av olja och kol, byggnadsmaterial samt viss industriell verksamhet.

Byggnadsmaterial. Koncernen ägde en grupp av byggnadsmaterialföretag med ett flertal försäljningsställen. Detta gjorde den till en av Sveriges största distributörer av byggnadsmaterial. Lönsamheten var inte helt tillfredsställande, men koncernledningen hoppades att en omstrukturering av branschen skulle medföra höjd effektivitet. Byggnadsmaterial stod för cirka 30% av UGs totala omsättning.

Kol, koks och drivolja. Import och försäljning av kol, koks och järn sköttes av ett separat bolag. Järnindustrin var starkt påverkad av stålmarknaden, vars priser fluktuerade kraftigt mellan åren. Import och försäljning av drivolja sköttes av ett helägt bolag som hade stora lagringsmöjligheter, främst underjordiska utrymmen i Göteborgsområdet. Omkring 25% av gruppens omsättning härrörde från dessa två företag.

Industri. De industriella engagemangen inkluderade bland annat tillverkning av papper, taktegel och murtegel. I kon-

cernen fanns också färgfabrikation och tillverkning av tekniskt fett.

Andra företag. Tillsammans med ett stort amerikanskt företag ägde man ett producentföretag av dörrar för garage och fabriker. Detta företag var mycket lönsamt, växte fort och leddes av en VD som ansågs skicklig.

Det existerade också ett par andra små handelsföretag. Ett dotterbolag importerade och distribuerade kemikalier och lösningsmedel. Ett annat sysslade främst med import och försäljning av maskinverktyg från Tjeckoslovakien.

Omsättningen låg på cirka 400 MSEK och antalet anställda var omkring 1 000. Flera av koncernens företag gick med förlust och hade en svag tillväxtpotential. Gruppen styrdes enligt gamla traditioner och hade en följd av år haft en otillfredsställande lönsamhetsutveckling.

Det totala marknadsvärdet för aktierna uppgick till knappt 15 MSEK, vilket också var väsentligt lägre än substansvärdet. Mer än 50% av aktierna ägdes av den tidigare VD. Likviditeten var ansträngd och företagets soliditet ansågs vara för låg. Den nytillsatte VD satte upp ett treårsprogram med målet att förändra gruppens strategiska situation.

OMSTRUKTURERINGEN

När UG erhöll en ny VD 1964 var det ett starkt traditionsbundet och diversifierat företag. Koncernen karaktäriserades vidare av en portfölj av aktiviteter som inrymde många olönsamma enheter utan framtida vinstpotential, ansträngd likviditet, otillräcklig soliditet och avsaknad av tillväxt.

Bolaget var ett av de minsta på Stockholmsbörsen och hade en börskurs och en ägarstruktur som gjorde det svårt att via nyemissioner erhålla nytt kapital för tillväxt.

Med den nye VD började en ny fas i koncernens historia. De värderingar som han företrädde, fångas i uttalanden som "The name of the game is to make money", eller "If you are not in business for making money, what in hell are you in business for". Kortfattat kan fastslås att de käpphästar som den nya ledningen hade var:

- Söka hålla en oberoende position gentemot bankerna
- Ett starkt uttalat vinstmål, både på kort och lång sikt
- Betoning av snabb cash flow
- Flexibilitet
- Hög likviditet.

Denne nye VD menade att koncernens strategiska situation kännetecknades av svåröverskådlighet på grund av koncernens höga grad av diversifiering och dåliga informationssystem. Flera företag i gruppen gick med förlust och likviditeten var relativt ansträngd. För att få bukt med detta sattes ett treårsprogram upp, vars huvudpunkter var:

- Eliminering av olönsamma företag
- Lönsamhetsbefrämjande åtgärder i kvarvarande företag
- Omstrukturerings och sammanslagningar av olika dotterbolag samt bättre informationsflöde till koncernledningen.

För att genomföra dessa punkter gjordes flera förändringar i organisationen. En ledningsgrupp skapades som översiktligt analyserade de olika problemen i företagets verksam-

hetsgrenar. Analysen skedde med hjälp av en dialog med cheferna i de olika dotterbolagen. Företagsledningen ville ge dotterbolagscheferna stor självständighet att fatta beslut, samtidigt som också ledningen erhöill finansiell information via ett förbättrat kontrollsystem. VD ville dock inte bygga ut den centrala administrationen, då det bara skulle öka trögheten i beslutsfattandet. Företagsledningen menade att de personer som satt närmast marknaderna också i huvudsak skulle vara ansvariga för sina verksamheter, vilket gjorde att vissa kostnader för central administration kunde reduceras. Dotterbolagen gavs frihet att fatta beslut inom i stort sett alla funktionsområden, t o m finansiella beslut, som att ta lån från banken, decentraliserades.

Företagsledningen menade att genom att ge dotterbolagscheferna större självständighet, ökade snabbheten i beslutsfattandet, de centrala administrationskostnaderna minskade, en entreprenöranda skapades i dotterbolagen och tid frigjordes för företagsledningen att identifiera nya intressanta affärsmöjligheter. Ledningen kunde då också medverka vid avyttringar i flera dotterbolag.

Ledningen försökte också via en rad personliga besök erhålla information om vilka enheter som var värda att satsa på respektive kunde avyttras för att ge kapital. Informationsinsamlingen var tämligen okomplicerad. Den karaktäriserades av personliga kontakter och samtal över telefon där snabbhet och "action" var typiska ingredienser snarare än detaljerad analys och långa förhandlingar. Anskaffningen av kapital ansågs vara nödvändig för att utveckla gruppen. Ledningen var inte heller främmande för att sälja firmanamnet och distributionsnätet kring detta som svarade för en större del av koncernvinsten. Andra vägar att erhålla kapital var att hålla nere utdelningsnivån samt genom att göra lyckosamma aktietransaktioner. Det senare ansågs av den samlade affärspressen vara en i Sverige mycket ovanlig metod.

Då ägarkretsen var begränsad var det möjligt att hålla nere utdelningsnivån. Detta innebar dock även att det var nödvändigt för VD att få stöd av de större aktieägarna för de förändringar som ledningen ville genomföra. VD uttryckte det på följande sätt:

Förutsättningarna för att jag skulle vara kvar som VD var att jag fick fria händer att agera utan för stark inblandning av styrelsen. Mina nyckelord har alltid varit flexibilitet och handlingsberedskap, och därför ville jag förbättra likviditeten och få en balansräkning som hade potential för upplåning. Det kunde jag få endast om gruppen omstrukturerades med bl a avyttringar som följde. Med finansiell frihet så har man möjlighet att agera om det t ex springer förbi några feta grisar, dvs göra ett snabbt förvärv eller köpa en större aktiepost om tillfälle erhöles. Jag sålde in de här idéerna till huvudaktieägarna och fick i princip fria händer.

Förhandlingar om för koncernen lämpliga alternativ spelade en mycket underordnad roll. VD själv uttryckte saken på följande sätt:

Det var viktigt att fatta snabba beslut, att snabbt bilda sig en uppfattning om hur mycket pengar det går att tjäna på ett visst beslut. Det går inte att sitta och analysera eller förhandla sig fram till det för då kan det vara för sent.

Till följd av de olika åtgärderna förbättrades likviditeten under perioden. Dessutom erhöles koncernledningen en balansräkning med potential för upplåning. Koncernledningen medverkade aktivt till att ett stort antal avyttringar genomfördes främst av företag där inte någon vinstpotential identifierades.

Mellan 1965 och 1970 var det svårt att i balansräkningen märka några strategiska förändringar, då det sysselsatta kapitalet var lika stort 1965 och 1970. Däremot hade likviditeten förbättrats, liksom de avdragsgilla avskrivning-

arna. (Det kan vara intressant att notera att koncernen inte presenterade någon resultaträkning till aktieägarna.)

En ledande affärstidning noterade dock att:

Bakom siffrorna kan en utav de intressantaste omstruktureringarna i svensk industri sedan det sista världskriget skönjas. Detta innebär att verkligheten bakom de trista siffrorna på balansräkningen är väsentligt förändrad. Inga av dotterföretagen tycks ha några problem med lönsamheten, trots att vi nu upplever en lågkonjunktur. Det är också anmärkningsvärt att förändringen skett utan en ökning av skulderna, vilket annars är en vanlig följd vid liknande transaktioner.

(Affärsvärlden 1970)

Den strategiska omvandlingen hade skett genom nedläggning av flera verksamheter, försäljningar av enheter samt genom att dotterbolagscheferna fick större frihet. Arkitekten bakom detta var i hög grad VD själv. Han visade också prov på en enastående förmåga att göra snabba vinster på kortsiktiga spekulationer som förbättrade likviditeten. Tolkningarna av vinstförbättringen i UG skilde sig åt mellan affärstidningarna, eftersom en stor del av vinsterna var sådana som traditionellt brukade klassificeras som "extraordinära" (aktiespekulationer). Gruppen hade visat en varaktig förmåga att tjäna pengar på dessa transaktioner, och inflytandet från aktieaffärerna på vinsten var därför stort. Dessa transaktioner kunde därför, menade somliga analytiker, anses vara en del av verksamheten.

En viktig faktor vid förändringen av koncernen var försöken att öka flexibiliteten genom att förbättra likviditet och kapitalanskaffning. De olika verksamheterna identifierades som delar av en portfölj med sinsemellan olika kapitalbindning, cash flow och potentiellt försäljningsvärde. Omstruktureringsperioden ledde till förbättrad lönsamhet, bibehållen försäljning och ett minskat antal anställda (en minskning med 30%). Rationaliseringsförändringar i kvarvarande dotterföretag förbättrade också koncernresultatet.

VD pekade också på att då koncernen hade få dominerande aktieägare, kunde han i informella samtal dämpa deras krav på utdelningshöjningar. Genom att hålla kvar vinsterna försämrades inte heller soliditeten. Den strategiska och finansiella situationen i slutet av 60-talet möjliggjorde att koncernen kunde träda in i en ny utveckling på 70-talet.

Sammanfattning av omstruktureringen

Omstruktureringen, som alltså bland annat syftade till att ge dotterbolagen större självständighet, ansågs medföra följande fördelar:

1. Ökad snabbhet i beslutsfattandet och minskad centraliserad byråkrati
2. Minskade centrala administrationskostnader
3. Skapande av entreprenörsanda i dotterbolagen
4. Frigörande av tid för företagsledningen för identifiering av intressanta affärsmöjligheter.

Omstruktureringen präglades av en önskan hos koncernledningen att behålla företag med framtida potential. Nedläggningarna och avyttringarna syftade i hög grad till att erhålla en sund finansiell bas som kunde ligga till grund för framtida expansion. Denna expansion skulle enligt koncernledningen dels ske via förvärv, dels äga rum inom existerande företag. Gruppen var vid denna tidpunkt mycket liten (några hundra anställda) och det innebar att den lilla ledningsgruppen själv aktivt fick söka efter information som kunde leda till beslut och åtgärder i den önskade riktningen. Det viktigaste beslutet under perioden var när koncernledningen ville sälja firmanamnet och den viktigaste affärsenheten för att erhålla en starkare finansiell bas i gruppen. De andra affärsenheterna kunde inte inbringa tillnärmelsevis samma summa pengar vid eventuella försälj-

ningar. Koncernledningen vann gehör för sina synpunkter i styrelsen. När avyttringen väl kom till stånd erhöll ledningen en finansiell kapacitet för offensiva företagsförvärv.

TILLVÄXTEN

En anmärkningsvärd tillväxt ägde rum mellan 1970-1975. Den- na tillväxt skedde till största delen genom ett stort antal förvärv, men berodde också till en del på att omvärldsförändringar möjliggjorde stark tillväxt i några dotterbolag.

Förvärven initierades och genomfördes på ett relativt likartat sätt. Förvärvsstrategin kännetecknades av hög grad av flexibilitet. Vanligtvis tog företagsledningen endast mindre hänsyn till om det gick att erhålla koordinationsfördelar med den existerande portföljen av aktiviteter. Utvärderingen av potentiella förvärvskandidater baserades i hög grad på två andra kriterier. Det ena kriteriet var att de finansiella karaktäristika i förvärvsobjekt skulle vara av den arten att mer eller mindre omedelbara fördelar kunde identifieras. Detta kunde exempelvis innebära att det fanns outnyttjade likvida tillgångar, ett marknadsvärde som klart understeg justerat eget kapital eller en överkonsolidering. Det var mer sällan man förvärvade typiska tillväxtföretag, då dessa vanligtvis uppvisar andra finansiella karaktäristika. Ett ofta förekommande kriterium var att förvärvsobjektet skulle vara undervärderat på grund av dålig företagsledning, som enligt United Group-ledningen misslyckats med att erhålla en tillfredsställande avkastning på kapital. Därmed hoppades ledningen i gruppen att man tack vara sin allmänna managementkompetens skulle kunna revitalisera förvärvsobjektet genom att rationalisera, skära bort olönsamma segment och satsa på livskraftiga enheter. Detta skedde ofta genom utbyte av VD och att man noggrant följde resultatutvecklingen.

Finansiell kreativitet

Det fanns flera exempel på det snabba, okonventionella förvärvsbeteendet. När UG förvärvade ett textilföretag i södra Sverige var det inte för att företagsledningen trodde att branschen hade en stor vinstpotential. Företaget hade vid förvärvet dessutom en låg räntabilitet. Däremot fanns ett fastighetsbestånd med stora dolda reserver och därmed en balansräkning som hade en stor utlåningspotential. Det var för övrigt samma företags fastighetsbestånd som senare introducerades på börsen och därmed kom att värderas till i det närmaste tio gånger det pris som United Group betalt. Sökandet efter företag var således inte systematiserat eller analytiskt, utan snarare inriktat på att snabbt utnyttja möjligheter. Ett förvärv kunde initieras vid en oväntad förfrågan om intresse för diskussioner förelåg, vid kontakt med kollegor eller vid sociala tillställningar. Ett extremt exempel på detta gav VD själv:

Jag satt på en restaurang och åt middag då jag hörde en konversation vid bordet intill, där det framgick att ett företag var till salu. Jag gick ifrån bordet och lyckades snabbt få information om hur resultat- och balansräkningen såg ut. Resultatet var väl inte så märkvärdigt, men det fanns stora dolda reserver i framförallt fastigheter. Jag tänkte att om vi kunde få det här för ett bra pris så var det alltid intressant, så jag ringde upp ägarerna och lyckades göra upp att vi skulle sätta oss ner och diskutera en eventuell uppgörelse.

Många av företagen förvärvades genom apportemission för att inte fresta på den finansiella situationen. Dessutom avyttrades flera av koncernens företag, vilka inte ansågs ha någon framtidspotential. Genom förvärven ökade koncernens engagemang i industriell verksamhet och därmed efterfrågan på kapital. Avyttringar, nyemissioner och internt genererade medel från dotterbolagen räckte inte till.

Koncernledningen menade att det var nödvändigt att förändra verksamhetsportföljen mot mer stabila inkomster. Man uttryckte detta som att den del av vinst per aktie som utgjordes av kortsiktiga aktietransaktioner måste minska då koncernen växte. I stället skulle vinsterna från dotterbolagen utgöra en större andel av den totala vinsten. VD sade 1973 att han ville komplettera UGs portfölj med ett industriföretag, som hade produkter med stor exportpotential, så att även koncernens kompetens att göra affärer utomlands kom till användning. Samma år noterade en affärstidning:

En bra beskrivning av koncernen idag är att den karaktäriseras av snabba transaktioner, ibland i fasta tillgångar och ibland som ett resultat av inkomster av icke-återkommande karaktär. Dessa förändringar karaktäriserades tidigare som extraordinära, något liggande utanför den löpande verksamheten. Dessa förändringar har dock en tendens att ständigt dyka upp. Innevarande år tjänade inte koncernen några pengar på aktietransaktioner - tvärtom försäljningen av aktier visade en nettoförlust. Förlusterna var dock små i jämförelse med de vinster som koncernen gjorde när de investerade pengarna från aktieförsäljningen i oljan.

En annan typisk strategisk förändring för koncernen var när koncernledningen skaffade aktiekontroll (drygt 20%) i ett börsnoterat företag. Först köpte man upp aktier på aktiemarknaden och därefter slöt VD i UG ett avtal med den största aktieägaren i detta företag, vilket innebar att UG fick option på 30% av aktierna till ett fastställt pris som gällde ett år framåt. Det aktuella företaget hade svåra lönsamhetsproblem och en affärstidning menade att endast en revolution kunde rädda företaget. UG-ledningen tillsatte en ny VD som på ett år lyckades vända företagets tidigare nedåtgående trend. UG utnyttjade därför optionen att förvärva kontrollposter och blev därmed majoritetsägare i företaget. Det förvärvade företagets marknadsbild tedde sig inte speciellt gynnsam: ingen växande hemmamarknad, stort konjunkturberoende, stort bero-

ende av konstruktionsindustrin, negativ lönsamhetsutveckling osv. UG-ledningen menade dock att givet marknadspri-set kunde en ny ledning revitalisera tillgångarna genom att kostnadsrationalisera och på sikt expandera internationellt. Initiativet till detta förvärv, men även till de flesta andra, kom från koncernledningen. En av de ledande affärs-journalisterna påpekade att koncernen hade ett oerhört vitt kontaktnät inom affärsvärlden, administration/politik och journalistik. Den information som låg till grund för över-tagandet var i huvudsak finansiell.

Uppbyggnaden av ett oljebolag

Det var emellertid inte bara genom förvärv som koncernen växte så snabbt. UG hade 1968 för 1,3 MSEK köpt 50% i ett litet trading-bolag i olja. Importvolymen hade en följd av år legat stabilt kring 600 000 ton per år - i huvudsak från Sovjet. Två företeelser bidrog emellertid till att bilden dramatiskt förändrades i början av 70-talet.

- 1) Företagets VD expanderade verksamheten till den inter-nationella oljehandeln och började ta marknader som ti-digare tillhört amerikanska oljebolag. En mycket snabb volymmässig expansion kunde genomföras utan att koncer-nen finansiellt belastades. VD i tradingbolaget perso-nifierade den starka interna kultur i United Group som karaktäriserades av entreprenöranda, snabbt besluts-fattande och ett aktivt sökande efter nya möjligheter. Han karaktäriserade sig själv som en som har näsa för affärer. Beslutsfattandet var synnerligen flexibelt och okonventionellt och företaget hade mycket få for-mella regler. Koncernledningen hade ett litet formellt inflytande, men dotterbolaget hade täta kontakter med HK genom flera informella och personliga bindningar.

- 2) Externa faktorer verkade för tradingbolaget. I början av 70-talet minskade den relativa makten hos de Sju Systrarna och i motsvarande mån ökade oberoendet hos flera leverantörer, vilket i sin tur möjliggjorde för UG-dottern att minska sitt beroende av Sovjetoljan, som minskade till 5% av volymen från i det närmaste 100% tidigare.

Världskonsumtionen av olja uppgick då årligen till omkring 3 miljarder ton olja. Större delen av den oljan producerades långt från konsumenterna och för att klara transporter-
na fordras ett gigantiskt transportsystem. Tidigare dominerades detta av de stora oljebolagen, men då deras egen kapacitet var otillräcklig och då deras inflytande minskade, skapades möjligheter för fristående oljetrading. Dotterbolaget arbetade dels med transporter av oljan som köptes och såldes enligt kontrakt, dels genom att hantera en del av de oljevolymerna som alltid cirkulerade utanför kontraktssystemen. Prismekanismen fungerade i stort sett enligt följande exempel. En kund betalade "Rotterdam plus frakt", dvs den aktuella prisnoteringen på eldningsolja på Rotterdam-marknaden plus den aktuella fraktsatsen för det tonnage som skulle skeppa lasten (enligt det s k World Scale-systemet). Om tradingbolaget lastade eldningsolja i Afrika för att leverera till en kund i USA, betalade denne "Rotterdam minus frakt". Om lasten skeppades direkt från Afrika till USA, sparade bolaget således in fraktkostnaden för ett av "benen" i triangeln och kunden betalade skeppningen längs två av de tre benen. I detta exempel framgår att det fanns en rad olika kombinationsmöjligheter. De tre viktiga element som bestämde vinstpotentialen var oljepriset, tidsfaktorn och fraktsatserna. Prisfluktuationer på världsmarknaden möjliggjorde stora förtjänster, oavsett om prisrörelserna gick uppåt eller nedåt, då företaget kunde köpa långt eller kort, hedge, osv. Det fordrades emellertid personer med stor marknadskänedom, kreativitet, kombinationsförmåga, förmåga att fatta beslut snabbt. Dessutom krävdes

en effektiv informationsinsamling. Ett exempel kan vara om företaget hade en kund i Sri Lanka som köpte eldningsolja till dagspriset för leverans om tre veckor. Oljan skulle då kunna köpas i Singapore (som, liksom Rotterdam, var en referenspunkt för oljehandeln) och kunden betalade Singaporepriset plus frakt. Emellertid kunde traders på företaget tro sig veta att Singaporemarknaden var på väg nedåt inom kort. Eftersom det är tre veckor till leverans, kunde man välja att avvakta i Singapore och i stället köpa lasten vid ett raffinaderi i Medelhavet till ett högre pris och börja skeppa den till Sri Lanka i full insikt om att när oljan nådde kunden, skulle affären ge en mindre förlust. Alternativt kunde oljan säljas kort, dvs ligga och vänta utan olja i hopp om att Singaporepriset skulle sjunka, men med risk för att tvingas köpa till varje pris för att klara sitt åtagande i exakt rätt tid. Om Singaporepriset föll kunde UG-dottern gå in och köpa oljan och skeppa den till Sri Lanka och den last som köptes i Medelhavet fick hitta en annan köpare. Den typen av affärer gjordes dagligen hos UG-dottern och på ett så förtjänstfullt sätt att företaget växte snabbt.

Expansionen av dörrföretaget

Det fanns även andra företag i koncernen som expanderade kraftigt. Ett av dem var ett dörrföretag. Det hade startat sina aktiviteter 1957 när koncernen blev agent för ett amerikanskt företag som bland annat hade industriella portar i sitt produktprogram. Den svenska agenten beslöt 1960 att starta egen tillverkning. Det svenska företaget lärde sig av det amerikanska företaget att lösa de tekniska problemen. Företaget utvecklade på egen hand en systemfilosofi som inkluderade marknadsföring, egen installation och service samt egen produktutveckling. Under början av 70-talet började företaget att internationalisera, då den inhemska marknadsandelen nått 50%. Trots den snabba expan-

sionen bibehölls en hög lönsamhet. VD i dotterbolaget beskrev affärsstrategin som en koncentration av resurser - och han menade att konkurrenterna splittrade sina resurser på för många olika dörrtyper - samt genom att inte priskonkurrera utan i stället tillhandahålla bättre produktdesign och service än konkurrenterna. I syfte att uppnå detta, satsades upp till 5% av försäljningen på utvecklingsaktiviteter. Affärsstrategin växte i hög grad fram på dotterbolagsnivå. Koncernchefen fungerade som dialogpartner på huvudkontoret och var också ordförande i dotterbolagsstyrelsen och han sade att:

Jag har aldrig sagt nej till något förslag som lagts fram. Jag har stort förtroende för VD och företaget som också haft bra vinst hela tiden. Jag är rätt ofta i kontakt med bolaget då jag personligen också tror att det har en intressant potential.

Det perfekta äktenskapet

Den snabba tillväxten i koncernen hade minskat den finansiella flexibiliteten, soliditeten var så låg som 20%. VD sade i detta skede: "Vi har tre alternativ: dämpa tillväxten eller hitta en rik kompanjon eller via nyemission erhålla en bättre kapitalbas".

Mot slutet av 1974 fattades beslut om ett av de största förvärven i Sveriges historia. UG justerade aktiekapitalet till 150 MSEK, köpte ett företag som hade ett justerat eget kapital på cirka 900 MSEK och med en omsättning på mer än 1,5 miljarder kronor. De totala tillgångarna uppgick till nästan samma belopp. Vinsten efter justering för avskrivningar och finansiella poster låg strax under 100 MSEK. De likvida medlen uppgick till 400 MSEK, vilka ökade ytterligare då det största dotterbolaget avyttrades strax innan förvärvet. Priset UG betalade uppgick till 70% av förvär-

vets substansvärde. Betalningen skedde dels genom nyemitterade UG-aktier, dels genom konvertibla skuldebrev.

Förvärvet ansågs i den samlade affärspressen vara "det perfekta äktenskapet - UGs managementkompetens och det andra företags finansiella resurser" förändrade i ett slag avsevärt koncernens strategiska situation. Över åren skapade det förvärvade företaget överskott som inte ansågs behöva användas för den existerande verksamheten. Delar av detta överskott investerades i börsnoterade aktier. Efter en tid hade aktieportföljen växt så radikalt att det blev nödvändigt för ledningen att se över företags skattestatus.

I ett svenskt industriföretag beskattas aktieportföljen på samma sätt som andra rörelse- eller ränteintäkter. Genom att omorganisera sig till ett investmentföretag blir utdelningsvinsterna skattefria under villkoret att minst 80% av en sådan inkomst betalas ut som utdelning till företags egna aktieägare. Som en följd av detta omorganiserades det av UG förvärvade företaget till ett investmentföretag 1972. När detta förvärvades blev UG moderbolag i den nya koncernen och fick status som ett investmentföretag med sin största tillgångspost bestående av aktier i ett antal börsföretag och dotterbolag sysselsatta inom handel och industri.

UGs portfölj av aktiviteter ändrade också karaktär. Engagemanget i livsmedelsindustrin ökade och koncernen bildade Sveriges största privatägda livsmedelsgrupp med såväl kött som fiskprodukter samt mineralvatten och några andra specialiteter bland sina produkter. Livsmedelssektorn var så gott som helt inhemsk och visade en svag tillväxttakt och lönsamhet. Genom fusionen tillkom även ett par fritidsföretag som hade problem med lönsamhet och tillväxt och en importör och distributör av laboratoriekemikalier och utrustning. Dessutom erhöles också aktiviteter inom bryggerinäringen som dock bara ägdes till 40%, de återstående 60% ägdes av staten.

Ett nytt rapportssystem

Tillväxtperioden karaktäriserades således i hög grad av brist på kapital och många strategiska förändringar kunde ses som försök att få kapital för att finansiera tillväxten. Trots den snabba tillväxten hade inte huvudkontoret vuxit nämnvärt. Flera av de förvärvade företagen var i sig själva diversifierade och koncernledningen förlitade sig i hög grad på den ofta nytillsatte VDn. Allt eftersom koncernen växte menade koncernledningen att de informella kontakterna mellan nivåerna inte räckte till. Detta accentuerades av den stora fusionen i mitten av 70-talet som dramatiskt ökade koncernens storlek. VD rekryterade till koncernledningen externt en person som fick titeln vVD. Denne blev ansvarig för att bygga upp ett mer formellt informationssystem, vilket mötte starkt motstånd från flera dotterbolagschefer. Detta gällde framför allt cheferna inom handelsföretagen, men också vissa chefer i industriföretagen var starkt negativa. De upplevde att inblandningen ökade från HK trots att huvudregeln var att rapportsystemet inte fick bli för omfattande (<10 olika skriftliga rapporter rörande exempelvis omsättnings- och lönsamhetsutveckling). Det nya rapportsystemet syftade till att tidigt varna för oroande trender. Bland annat som en följd av det nya kontrollsystemet identifierades relativt snabbt ett par smärre företag som kunde avyttras.

Sammanfattning

Den snabba tillväxten för UG under första hälften av 70-talet karaktäriserades av ett sökande efter nya affärsmöjligheter, okonventionella lösningar och hög grad av flexibilitet där kursen kunde läggas om på en natt. Beslutsfattandet var okomplicerat och mycket få formella regler begränsade möjligheterna. Det administrativa systemet spelade underordnad roll avseende fastställande av riktlinjer

för hur tillväxten skulle tillgå - det fanns exempelvis inga långsiktiga planer eller skrivna policies. Koncernledningen fick ofta förfrågan om de var intresserade av ett konkret förvärv. På detta inledande stadium kom man fram till att innan ett beslut kunde tas om det överhuvud taget var värt att gå vidare, måste man ha mer information av finansiellt slag om förvärvskandidaten. Närmare 80% av förfrågningarna sällades bort på ett mycket tidigt stadium.

Vanligtvis var det relativt få personer på huvudkontoret som var inkopplade, och informationssökningen var mycket informell. När tillfällen plötsligt yppade sig brukade några av nyckelpersonerna diskutera en förvärvskandidat för att få en första överblick av möjligheten att tjäna pengar. Sedan besökte controlleravdelningen förvärvskandidaten för att få en bättre bild av den finansiella situationen. Därefter kopplades också gruppens revisionsbyrå in för att mer i detalj studera ekonomiska resurser, lagervärderingar, värde på byggnader osv, så att ledningsgruppen skulle erhålla mer information.

KONSOLIDERINGEN

Efter fusionen 1975 var i ett slag koncernens finansiella problem lösta. Nästan omedelbart gjordes ett par förvärv inom gjuteribranschen i syfte att omstrukturera den svenska gjuteriindustrin och öka gruppens industriella engagemang. Fusionen och dessa förvärv bidrog till att koncernen tvingades konsolidera sig under ett par år.

Det misslyckade förvärvet

UG förvärvade två gjuteriföretag. Den ursprungliga intentionen var att fusionera dessa enheter. Det ena företaget var börsnoterat och hade ett lönsamt 1974 bakom sig. Den

finansiella ställningen var god och dolda reserver konstaterades i skogstillgångar. Koncernledningen såg företaget som en stabil plattform för inhoppet i gjuteriindustrin. Man betalade omkring 50 MSEK för aktierna i ett överkonso- liderat företag med hög likviditet, men olönsamt. Det fanns emellertid förhoppningar att tillsammans med ett annat gjuteriförvärv uppnå intressanta utvecklingsmöjligheter.

Omsättningen i gjuteriföretaget var på knappt 180 MSEK och fördelade sig på tre divisioner: pressgods (12%), gjutgods (30%) och stål (58%). Pressgodsdivisionen arbetade med stora problem och för att täcka de fasta kostnaderna upptogs legotillverkning avseende plåtpressning, emaljering samt verktygstillverkning. Gjutgodsdivisionen tillverkade på legobasis gjutgods i järn med Volvo som den särklassigt största kunden (50%). Marknadstillväxten var i båda divisionerna otillfredsställande. Priset utgjorde ett av de främsta konkurrensmedlen.

Ståldivisionens verksamhet omfattade smältning av skrot i ljusvågsugnar samt stränggjutning av göten i fyrkantsämnen. Kapaciteten var drygt 100 ton och hela kapaciteten var koncentrerad till SSAB-ägda Domnarvet med relativt god lönsamhet, men framför allt god cash flow.

Det andra förvärvet i gjuteribranschen hade gamla och utslitna fabriksanläggningar. Företaget var starkt olönsamt, men de båda företagen ansågs tillsammans ha en intressant potential. Delar av företagsledningen trodde att man via bland annat rationaliseringar och prishöjningar skulle kunna få fram omstrukturerade branscher.

Under våren 1975 föreslog en styrelsemedlem i United Group, som också satt i gjuteriföretagets styrelse, att United Group skulle medverka i en nyemission, vilket skulle möjliggöra för UG att relativt billigt få en ägarandel. Försla-

get stöddes av en plan för rekonstruktion av företaget. Som en följd av emissionen erhöll UG 37% av aktiekapitalet. Framåt hösten blev det uppenbart att framtidsutsikterna på vilka rekonstruktionsplanen var baserad icke var riktiga. Företagsledningen beslutade sig trots det för att gå vidare med rekonstruktionen och förvärvade aktier som ökade UGs aktieandel till 90%. Beslutet baserade sig på värderingar från utomstående experter och banktjänstemän. Ungefär samtidigt initierades en utredning i syfte att ånyo värdera framtidsutsikterna. I utredningen fanns representanter såväl från UGs huvudkontor som representanter för de anställda och kommuner. Den nya utredningen visade att framtidsutsikterna tedde sig extremt mörka, vilket bland annat hängde samman med en föråldrad maskinpark, låg produktivitet, låg efterfrågan, ökad konkurrens från utlandet och stora löneökningar. Förvärvet tog mycket tid i anspråk för företagsledningen och publiciteten i massmedia var mycket stor. Gju-teriföretagets VD fick gå och vVD för UG tillträdde posten och menade att "Det enda som fungerade var stämpelklockan och löneutbetalningarna". Den borgerliga regeringen lanse-erade den s k Åslingdoktrinen och UG tvingades ta ett "socialt ansvar". Efter långa och svåra förhandlingar med bland andra Industri- och Arbetsmarknadsdepartementen, kommun och fack kunde UG avyttra företaget. Emellertid hade den sammanlagda kostnaden för koncernen blivit i det närmaste 140 MSEK (övertagandet av aktierna omkring 10 MSEK). Dessutom tog det oerhört mycket tid i anspråk för det lilla huvudkontoret och ledde till mycket negativ publicitet.

Det fanns en mängd orsaker till varför förvärvet blev ett totalt fiasko:

- 1) Förvärvet ansågs komma in fel väg, eftersom det kom via styrelsen. Ledningen kände inte heller till företaget speciellt bra men ansåg att det var viktigt att handla snabbt trots att det inte fanns någon i koncernledningen som kunde branschen.

- 2) UGs controllers hade inte, som brukligt var, värderat företaget. Koncernledningen kände exempelvis inte till att det krävdes stora miljöinvesteringar, att rutinerna var bristfälliga och att så stora anläggnings- och ersättningsinvesteringar krävdes.
- 3) När väl koncernledningen bestämde sig att delta i nyemissionen tillsattes en ny VD utifrån. Enligt koncernledningen var han "en sällsynt optimistisk person utan verklighetsförankring". Det visade sig i efterklokhetens sken att han saknade erfarenhet av gjuterinäringen.
- 4) United Group var först i raden av företag som fick problem efter det för svensk industri lönsamma 1974. När företaget ville avskeda personal gjordes några sk informationsmissar, vilka fick stort utrymme i massmedia. Dessutom lanserade den borgerliga regeringen en doktrin som innebar att företagen måste "ta sitt sociala ansvar" genom att bland annat finna ersättningsarbeten.

De svårigheter som förvärvet medförde fick en rad implikationer för koncernen:

- 1) Företagsledningen tvingades medverka aktivt till att rekonstruera företaget och finna köpare, vilket försvårade andra strategiska engagemang.
- 2) Förlusterna försvårade expansion i andra delar av koncernen, då andra UG-bolag tvingades lämna ifrån sig mer än 50% av sina genererade medel.
- 3) Företagsledningen fattade ett beslut att undvika ytterligare engagemang i tung industri.
- 4) I framtiden skulle i högre grad koncernens kompetens - handel - exploateras.

- 5) Företagsledningen menade att en annan viktig lärdom var att inte förbise värderingarna från koncernens controllers genom att endast förlita sig på utomstående experter.
- 6) De framtida förvärven skulle i högra grad initieras från dotterbolagscheferna.

Lönsamhetsförbättrande åtgärder

Förvärvet inom gjuteriindustrin och integrationsarbetet efter fusionen tvingade fram en konsolidering av verksamheten i gruppen. Eftersom koncernen blivit så mycket större, upplevde ledningen att det behövdes ett nytt informationssystem som försåg huvudkontoret med snabbare och mer exakt information. Företagsledningen diskuterade också hur organisationsstrukturen skulle ändras, eftersom man hade ett femtiotal företag som rapporterade direkt till huvudkontoret utan mellanliggande nivåer. Ett par organisationsförändringar initierades, men i realiteten förändrades ingenting. En dotterbolagschef uttryckte det på följande sätt:

Det hände ett par gånger att några stabspersoner ritade nya boxar på hur organisationen skulle se ut men i stort sett informerades inte övriga organisationen. För min egen del fortsatte jag att rapportera till samma personer som förut vilket jag tydligen inte skulle ha gjort enligt organisationsboxarna.

VD uttryckte det på följande sätt:

En grundläggande policy i vårt företag har varit att vara decentraliserade och ha snabba informationskanaler. Det är därför viktigt att vara lyhörd för vad cheferna på dotterföretagen tycker.

Under konsolideringsperioden gick några dotterbolag mycket dåligt och företagsledningen bytte i snabb följd ut flera

dotterbolagschefer, som inte lyckades vända utvecklingen. Huvudkontoret var litet, vilket innebar att chefspersonerna där belastades mycket hårt. I flera fall fick ledningspersonalen gå in som ställföreträdande verkställande direktörer tills efterträdare anskaffats. Flera av dotterbolagen drabbades av plötsliga kriser, som ledde till allvarliga lönsamhetsproblem.

I syfte att komma till rätta med lönsamhetsproblemen fick dotterbolagscheferna i förlustbolagen i snabb följd lämna UG. Dessutom menade VD att det var nödvändigt för HK att förbättra informationsunderlaget för det strategiska beslutsfattandet. UG ledningen önskade förstärka de olika funktionerna på HK - framför allt kvalitativt - utan att göra avkall på det grundläggande kravet på autonomi i dotterbolagen. Såväl controller som finansfunktionen förstärktes, och ytterligare en VD tillsattes. Informationssystemet sågs över och effektiviserades och antalet skrivna rapporter till HK ökade något. Vidare förstärktes flera ekonomifunktioner i dotterbolagen, i syfte att förse HK med månadsrapporter, orderingång och andra finansiella rapporter. Kraven på dotterbolagen var dock olikartade. Karaktären på verksamheten bestämde i hög grad utformningen av de nya informationssystemen. Företag som fortsatte att visa god resultatutveckling lämnades ifred, medan kraven på rapporteringen från förlustbolagen dramatiskt ökade. Dotterbolagsstyrelserna förstärktes även med externt rekryterade ledamöter.

Därutöver blev vissa nyckelpersoner på HK ansvariga för grupper av företag. Det gjordes dock inga försök att uppnå integration mellan affärsenheter inom ramen för de olika grupperna, då det ansågs att detta menligt kunde inverka på de grundläggande principerna om flexibilitet och hög grad av autonomi i dotterbolagen.

JÄMFÖRELSE AV STRATEGIUTVECKLINGSPROCESSERNA OCH KONCERNENS OMVANDLING

Nedan diskuteras hur koncernen förändrades över den studerade perioden. Dessutom kommer några skillnader i koncernens utvecklingsförlopp att påvisas.

Företagsledningen vannlade sig om att bevara en oberoende position gentemot bankerna. Dotterbolagen hade ofta olika bankkontakter och förvärvade företag behöll sina gamla bankförbindelser. Koncernen hade därigenom via olika dotterbolag nära kontakt med Handelsbanken, SE-banken, Götabanken, Sundsvallsbanken och andra regionala banker. Fördelarna med detta ansågs vara att dotterbolagen själva fick sköta sina bankförbindelser. Dessutom möjliggjorde oberoendet större flexibilitet i aktieportföljen. Investmentbolag som Investor, Providentia, Custos och Industrivärlden, vilka var starkt knutna till bankerna, hade begränsade möjligheter att justera sina aktieportföljer varefter marknaden förändrades. UG begränsades inte av sådana restriktioner.

I United Group var vinstmålet hela tiden mycket starkt uttalat och företagsledningen menade, att i syfte att möta kraven på tillväxt och finansiell ställning skulle koncernen i sin helhet ha en avkastning på sysselsatt kapital på minst 20% före skatt. Avkastningskravet på de olika dotterbolagen skilde sig åt beroende på vilken typ av verksamhet de ägnade sig åt. VD menade att det "självlklart är omöjligt att ha samma krav på lönsamhet i de olika dotterbolagen. De har olika marknadsförutsättningar och riskstruktur."

I tabell 6:1 visas lönsamhetsutvecklingen. Under 70-talet hade koncernledningen ett mål på 20% avkastning på sysselsatt kapital, vilket dock aldrig nåddes. Efter den stora fusionen i mitten av 70-talet försämrades lönsamheten väsentligt, vilket bland annat hängde samman med de svåra lönsamhetsproblemen i några av bolagen.

Tabell 6:1. Lönsamhetsutvecklingen inom UG

	1969	70	71	72	73	74	75	76	77	78
Avkastning på eget kapital, efter skatt (%)	17	18	16	14	18	21	10	7	6	7
Avkastning på sysselsatt kapital, före skatt (%)	12	13	14	11	13	15	10	8	7	7

Inom koncernen fanns en stark önskan att investera i projekt som gav god avkastning på kort sikt. Detta skall inte tolkas så att det långsiktiga perspektivet ansågs irrelevant, men en investering som ansågs ha ett långsiktigt värde godkändes inte om inte även det kortsiktiga perspektivet tedde sig gynnsamt. Följande kommentar är representativ för detta sätt att tänka: "Den bästa garantin för att tjäna pengar inom fem år är att tjäna dem nu. Om en VD visar dåliga resultat under ett antal år, kommer han ändå inte få nöjet att uppleva det lyckosamma femte året." När engagemangen i verkstadsindustrin ökade betonade koncernledningen vikten av cash flow. Flera av förvärven med efterföljande investeringar krävde stora likvida medel och det sades att "Det är bra med lönsamhet men det behövs lite klirr i kassakistan också", refererande till att flera av dotterbolagen band litet kapital, vilket innebar att lönsamheten kunde vara hög.

Koncernledningen vannlade sig om flexibilitet som också tog sig uttryck i önskemålet att likviditeten skulle tillåta god handlingsförmåga vid t ex förvärv. Det fanns dock inga explicita likviditetsmål uttryckta som balans- eller kassalikviditet eller räntetäckningsgrad. Av tabell 6:2 framgår fluktuationerna i likviditetsutvecklingen.

Tabell 6:2. UGs likviditetsutveckling

	1970	71	72	73	74	75	76	77	78
Kassa-likviditet	1,9	1,9	1,4	1,3	0,9	1,1	1,0	1,0	1,1
Balans-likviditet	2,3	2,4	1,9	1,8	1,5	1,8	1,7	1,7	1,6

Det bör dock observeras att likviditetskvoterna ej beaktar den likviditetsreserv som börsportföljen utgjorde.

Ett generellt mål för soliditeten sattes för koncernen till 30%. Som framgår av tabell 6:3 fluktuerade dock soliditeten kraftigt under åren och under flera år låg man avsevärt under det önskvärda målet. Koncernledningen använde sig dock av flera tekniker, däribland en del ovanliga. Dessa sträckte sig ifrån apportemissioner till aktiespekulationer.

Tabell 6:3. UGs soliditetsutveckling

	1970	71	72	73	74	75	76	77	78
Soliditet	36	25	28	19	19	23	22	20	18

Vid fusionen i mitten av 70-talet skedde betalningen delvis genom emission av konvertibla skuldebrev, som inom tio år kunde konverteras till aktier. Om full konvertering skedde, skulle detta innebära att 3 miljoner aktier måste emitteras, vilket enligt koncernledningen kunde försvåra en positiv kursutveckling. På grund av den höga andelen av konvertibla skuldebrev var det svårt att beräkna kapitalstrukturen. Den ovan redovisade soliditeten skulle vara drygt 10% högre 1975-1978 om de konvertibla skuldebreven inkluderades.

Dessa gjorde det också svårt för aktiemarknaden att beräkna aktiens värde då även mått som vinst/aktie kunde innefatta eller utelämna skuldebrev. Denna komplexitet oroade koncernledningen, som vid ett flertal tillfällen inbjöd aktieanalytiker för att informera om koncernen. Även på annat sätt förmedlades information. Om soliditeten minskades med överskottslikviditeten (aktieportföljen) förbättrades också soliditeten.

En aktieägarorienterad politik

Under andra hälften av 60-talet vann sig koncernledningen, som tidigare nämnts, om att hålla nere utdelningen i företaget, vilket kunde göras då aktiekretsen var begränsad och ett fåtal ägare kontrollerade företaget. Under tillväxtperioden betonades i stället vikten av att ha en aktieägarvänlig politik. Företagsledningen menade att god utdelningstillväxt var ett viktigt sätt att öka börskursen, vilket i sin tur underlättade nyemissioner och förvärv genom apportemissioner. Efter 1975 accentuerades vikten av att erhålla en hög aktiekurs, då annars benägenheten att konvertera skuldebrev skulle minska, vilket skulle inverka både på soliditeten och de likvida tillgångarna.

Koncernledningen ville att aktieägarna skulle kompenseras för inflationens verkningar på kapitalet, som indirekt ansågs leda till ett spritt men stabilt ägande av koncernens aktier. Dessutom hade koncernledningen själva stora aktieposter i koncernen. Av tabell 6:4 framgår att utdelningstillväxten var klart högre än förändringar i inflationen.

Utdelningstillväxten var en av de kraftigaste på börsen och av tabell 6:5 framgår utdelning/aktie jämfört med vinst/aktie.

Tabell 6:4. UGs utdelningstillväxt (procent)

	1970	71	72	73	74	75	76	77	78
Utdelnings- tillväxt	0	25	40	48	54	51	23	20	20

Tabell 6:5. Vinst/aktie och utdelning/aktie

	1970	71	72	73	74	75	76	77	78
Vinst/aktie	4	5	11	9	17	9	9	8	8
Utdelning/ aktie	0,7	0,9	1,2	1,7	2,7	4,0	5,0	5,0	6,0

Utdelningens andel av vinsten per aktie ökade således från drygt 15% till 75%. Koncernledningen menade att lönsamheten måste förbättras. Det man traditionellt haft god lönsamhet på var trading och inte industriell verksamhet. Börskursen ökade avsevärt i början av 70-talet, men till följd av ökade utdelningar samt aktieägarnas minskade förväntningar på företaget, försämrades direktavkastningen i företaget, vilket framgår av tabell 6:6.

Tabell 6:6. Börskurs och direktavkastning vid varje års slut

	1970	71	72	73	74	75	76	77	78
Börskurs	27	51	86	104	95	119	99	86	84
Direktav- kastning	2,5	1,6	1,4	1,7	2,8	3,3	5,1	5,8	7,1

Pris/vinstmultipeln (P/E) varierade kraftigt. Från att i början av 70-talet ha varit en av favoriterna på börsen, försämrades P/E efter några mindre lyckade industriella engagemang. Koncernens börsvärde steg trots det dramatiskt, vilket framgår av tabell 6:7. (Bolagets aktieägare hade också tillfört bolaget medel genom nyemissioner, apportemissioner och konvertibla skuldebrev.)

Tabell 6:7. UGs börsvärde

	1970	71	72	73	74	75	76	77	78
Börsvärde (MSEK)	28	53	117	194	202	569	472	410	400

Den mycket aktieägarorienterade syn som koncernledningen hade, genomsyrade UG. VD uppmuntrade dotterbolagscheferna att köpa aktier i koncernen. När aktieutvecklingen visade en mindre gynnsam trend hotades således personliga intressen. Trots att UG förvärvat företag med riktade emissioner, innehade företagsledningen och dotterbolagschefer aldrig mindre än 10% av aktiekapitalet och 20% av rösträtten. (A-aktierna hade 10 röster och B-aktierna 1 röst.)

När börsutvecklingen vände i mitten av 70-talet, var det svårare att attrahera nytt kapital och att förvärva företag med riktade emissioner. Med andra ord medförde det att den tillväxtstrategi som karaktäriserade UG i början av 70-talet, inte hade samma förutsättningar under konsolideringsperioden.

I UG fanns ej några explicita mål eller regler om koncernportföljens utseende vad gäller utlandsandel eller vinstandel från olika verksamheter. Företagsledningen menade att kompetensen var att "göra affärer" såväl nationellt

som internationellt och att man kunde gå in i alla verksamheter som det gick att tjäna pengar på. Koncernen kunde därför ses, menade man, som olika delar vilka var och en kunde värderas. De hel- och delägda dotterbolagen kunde ses som vanliga aktieinvesteringar och kunde avyttras på samma sätt som aktierna i börsportföljen och borde därför prissättas. Företagsledningen menade därför att företagen i koncernen var för sig kunde börsintroduceras eller säljas. Denna konstruktion betydde också att när koncernens vinst i mitten av 70-talet var otillfredsställande, fick det oönskade konsekvenser för konsolideringen i dotterföretagen, vilka fick lämna ifrån sig en större del av genererade vinster än tidigare. I moderbolagets balansräkning täckte det egna kapitalet inte det bokförda värdet av dotterbolagsaktierna, vilket innebär att man köpt bolag med lånade medel. Till följd av dessa lån drog man naturligtvis på sig räntekostnader för köpeskillingarna (dvs ett negativt räntenetto), vilka måste täckas med de köpta bolagens förväntade vinster. (Blev det sedan förluster, accentuerades problemen ytterligare.) Trots att antalet personer på HK inte ökade nämnvärt, ökade de centrala administrationskostnaderna på grund av avsevärda löneökningar som dotterbolagens vinster skulle betala.

Koncernledningen var av den meningen att för att kunna uppnå målen tillväxt och lönsamhet, var det nödvändigt att göra det inom den upplevda specifika kompetensen. Koncernen hade stor förmåga och kompetens, menade ledningen, att förvärva "undervärderade tillgångar". Orsakerna till att förvärvsobjekten ansågs undervärderade skiftade från fall till fall, men en genomgående orsak var dåliga företagsledningar. VVD sade 1974 att "Det vi är bra på är företagsledning. Det har egentligen ingen betydelse vilken typ av verksamhet vi sköter - vår styrka är företagsledning." Denna inställning förstärktes efter framgångsrika omstruktureringar av flera industrier, däribland färgindustrin, där framgången ansågs bero på överlägsen företagsledning.

"UG skall spela en aktiv roll i omstrukturerandet av industri och handel." Denna tro på egen företagsledningsförmåga ledde till besluten att gå in i nya verksamheter, även om dessa inte innebar direkta samordningsfördelar.

Eftersom koncernledningen hade en så utpräglad aktieägarorienterad syn på UG, fanns det aldrig några emotionella låsningar mot att vidta drastiska strategiska förändringar, även om dessa av utomstående betraktades som synnerligen okonventionella. Ledningen betraktade helt enkelt UG som en finansiell portfölj av enheter, som vid en korrekt värdering skulle belastas med vissa centrala administrationskostnader samt ett negativt räntenetto.

Koncernledningens syn på portföljen av aktiviteter återspeglade sig således även i dess inställning till avyttringar. Under andra hälften av 60-talet genomfördes ett flertal avyttringar (ett femtontal företag) som syftade till att förstärka koncernens soliditet och likviditet. Flera av dessa företag karaktäriserades också av dålig lönsamhet, men koncernledningen var varken då eller senare främmande för att sälja lönsamma dotterföretag om man erhöll ett "bra" pris. (Under förutsättning att priset var väsentligt högre än framtida in- och utbetalningar.) De sistnämnda avyttringarna kunde äga rum mycket snabbt och informellt - exempelvis som resultat av en muntlig förfrågan från någon potentiell köpare. Vanligtvis var antalet aktörer från UG mycket begränsat.

En mycket stor del av de strategiska förändringar koncernen genomgick, initierades och genomfördes av koncernledningen. Vissa dotterbolag genomgick också snabba förändringar. Koncernledningen ville inte formalisera och centralisera utvecklingen av de affärsstrategier som växte fram i dessa dotterbolag. Det var uppenbart att HK i en koncern med ett femtiotal rörelsedrivande bolag inte kunde

ha en detaljerad kunskap om dotterbolagen. Men med en sådan strategi ökar pressen på koncernledningen framför allt när problem uppstår. Ett sätt att lösa detta är att öka stabspersonalen på HK. Denna personal kan analysera och föreslå åtgärder för dotterbolagen och på så sätt avlasta koncernledningens arbetsbörda. VD var dock mycket rädd för en utveckling, där huvudkontoret övertog delar av dotterbolagens verksamhet.

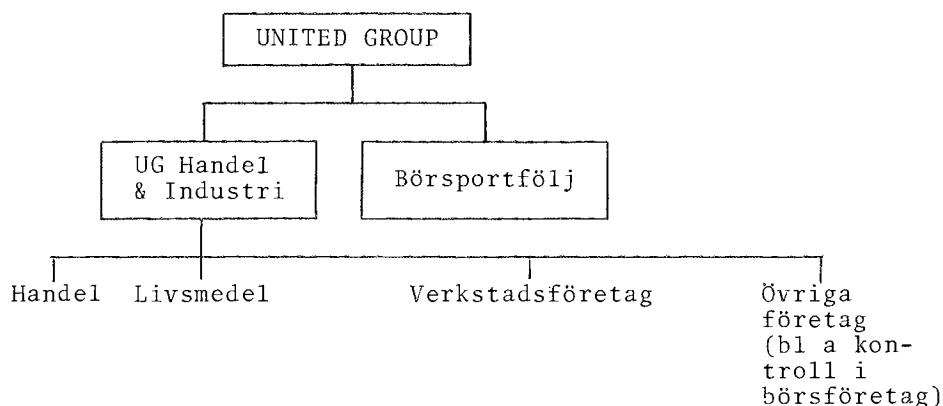
Strukturella och administrativa system

Under 60-talet och första hälften av 70-talet var UGs organisationsstruktur uppbyggd så att dotterbolagen rapporterade direkt till koncernledningen. Huvudkontorets storlek var mycket liten och det gjordes inga försök centralt att koordinera och integrera dotterbolagen. Koncernledningen vidtog inga större ansträngningar att integrera förvärvade företag med existerande enheter i UG utan de fick fortsätta som oberoende företag. Företagsledningen ville genom detta bevara entreprenörandan, kreativiteten och undvika den byråkratisering som en ny nivå mellan dotterbolagets VD och koncernledningen skulle kunna innebära.

Trots att koncernen växte otroligt snabbt skapades inga nya nivåer i organisationsstrukturen, vilket innebar att koncernledningen i hög grad var "i händerna" på dotterbolagscheferna. Så länge dessa visade goda resultat behövdes heller ingen inblandning från koncernledningen. En negativ resultatutveckling innebar att koncernledningen mycket snabbt bytte ut dotterbolagsledningen. Den viktigaste funktionen för dotterbolagsstyrelserna sades också vara att "avsätta och tillsätta dotterbolagschefer".

I samband med fusionen 1975 menade företagsledningen att det fanns anledning att se över organisationsstrukturen,

då antalet dotterbolag ökade markant. Man delade då upp företagen i koncerngrupper, där bolag med likartade aktiviteter skulle rapportera till en gruppledning. Organisationsstrukturen blev därmed mer hierarkisk, eftersom en ny nivå infördes mellan dotterbolag och företagsledning. I praktiken fortsatte flera av dotterbolagen att rapportera till koncernledningen som tidigare. I stället för att skapa en ny nivå av chefer trädde vissa personer på koncernledningsnivå i stället in som chefer för grupper om företag som omfattade industri, handel och livsmedel. Organisationsstrukturen framgår av figur 6:1.



Figur 6:1. United Groups organisationsstruktur (1978)

Koncernen blev efter fusionen ett investmentföretag med en rörelsedrivande koncern. I investmentbolaget United Group, som var moderbolag, fanns endast en anställd som samtidigt var VD i UG Handel & Industri. Företagsledningen såg moderbolagets uppgift som att äga och förvalta aktier i egna och utomstående företag.

Aktieportföljen och intressen i börsnoterade företag gav underlag för utdelningsinkomster, som i sin tur kunde delas ut till UGs aktieägare (enligt de regler som gällde för investmentbolag). Företagsledningen verkade i juri-

disk mening i UG Handel & Industri. Där fanns ett verkställande utskott bestående av fyra personer: 1) verkställande direktör, 2) finanschef och tillika gruppansvarig för livsmedelsföretagen, 3) ansvarig person för industrieföretagen och tillika VD i ett av de delägda börsnoterade företagen, 4) ansvarig person för handelsföretagen och tillika VD för ett av de delägda börsnoterade företagen. Medlemmarna i detta verkställande utskott var icke desamma under den studerade perioden, vilket bland annat sammanhängde med en relativt hög omsättning på chefer inom UG. Det verkställande utskottets medlemmar satt i allmänhet som styrelseordförande i de bolag de ansvarade för, vanligtvis tillsammans med andra medlemmar från koncernledningen och flera externt rekryterade personer. Koncernledningen vannlade sig om att få styrelser av hög kvalitet i dotterbolagen. Dessa styrelser kunde då fungera som "dialogpartners" vid strategiska överväganden.

Under 70-talet fanns vissa ambitioner att införa en matrisorganisation i koncernen och officiellt fick koncernen också en matrisorganisation. I mycket begränsad utsträckning gällde matrisorganisationen finans, planering och kontrollfunktionerna, då de ansvariga för dessa funktioner på dotterbolagen rapporterade till såväl VD i dotterbolaget och till den person som var ansvarig för dessa funktioner på huvudkontoret.

Det fanns vissa formella regler som begränsade självständigheten i dotterbolagen avseende investeringar över vissa nivåer, försäljning av fastigheter och vissa skatteaspekter, men dessa regler tillämpades sällan. VD menade att i storföretag av UGs typ måste de olika cheferna i dotterbolagen kunna bygga upp dessa utan ständig inblandning av företagsledningen. Han ansåg vidare att konkurrens måste byggas in mellan dotterbolagen för att skapa en anda av hårt arbete, krav på förnyelse, tillväxt och vinst. VD menade att om

dotterbolagscheferna inte fick egen auktoritet och eget ansvar att själva ta initiativ, förlorade koncernen flexibilitet. Därför menade VD att ett minimum av regler skulle begränsa ansvaret. Denna grundsyn tog sig exempelvis också uttryck i att dotterbolagen även skulle sköta sina egna finansieringsbeslut - exempelvis lån i banker och dylikt. Om dotterbolagen behövde kapitaltillskott, skulle de i första hand söka detta externt och endast i sista hand skulle moderbolagets resurser utnyttjas. En grundregel var sedan att halva vinsten efter anskaffningsbaserade avskrivningar skulle transfereras till moderbolaget. Under vissa år (speciellt 1976) transfererades dock ända upp till 100% beroende på att vissa dotterbolag gick med stora förluster. Den höga graden av självständighet kompletterades med en stark styrelse, ett belöningsssystem som starkt premierade framgångsrika chefer och ett planeringssystem som försåg företagsledningen med information om dotterbolagen inte höll uppsatta mål. Dessutom använde företagsledningen aktivt instrumentet att byta ut chefer som inte nådde uppsatta mål. I de strategiska beslutsprocesserna var företagsledningen ofta inkopplad som dialogpartner.

Koncernledningen var under hela den studerade perioden synnerligen liten med mindre än 25 personer involverade 1978. Företrädade funktioner var Ekonomi, Finansiering, Control, Juridik, Skatt, Personal och Information.

Planerings- och rapportsystem. I mitten av 60-talet var planerings- och rapportsystem i det närmaste obefintliga. I samband med VD-bytet förändrades detta på så sätt att framför allt budgetsystemet förbättrades. Eftersom den största delen av verksamheten rörde handel, ansågs det viktigt att man erhöll ett "snabbt och flexibelt rapportsystem snarare än en stor byråkratisk pappersexercis". I realiteten innebar det att företagsledningen endast i begränsad omfattning använde ett skriftligt rapportsystem, då detta

ansågs ge föråldrad information. I mitten av 70-talet hade koncernen vuxit mycket starkt såväl vad gällde omsättning som antal anställda, vilket medförde att koncernledningen kände ett större behov att erhålla nya informations- och kontrollinstrument, inte minst för verkstadsföretagen. En huvudprincip var fortfarande att begränsa detaljriktigheten i de skriftliga rapporterna och att komplettera dessa med personliga kontakter. De formella planerings- och rapportsystemen kunde aldrig ersätta dessa personliga och informella kontakter, menade man. Detta hängde också intimt samman med att flera av handelsföretagen på en enda dag kunde tjäna eller förlora tiotals MSEK. Månadsrapporter blev under dessa omständigheter helt oanvändbara för styrningsändamål.

Ryggraden i det formella planerings- och rapportsystemet var således budgetsystemet, som medgav analys av avvikelser var tredje månad. Men systemet omfattade också andra komponenter och såg i sin helhet ut på följande vis:

- 1) En femårig strategisk plan (endast i några dotterbolag)
- 2) Budget
- 3) "Snabbarapporter" (framför allt i företag med problem)
- 4) Resultatrapporter - resultaträkning med en längre beskrivning av nuläget (två gånger/år)
- 5) Likviditetsprognoser för de närmaste 12 månaderna (varje månad)
- 6) Valutaställning (varje månad)
- 7) Kvartalsrapporter - resultaträkning, balansräkning. Skriftliga kommentarer till dessa rapporter
- 8) Årsrapporter - grundstenen för koncernens årsredovisning.

Under 1975 beslutade man att införa strategisk planering i några av dotterbolagen. Denna planering implementerades först inom livsmedels- och den industriella verksamheten och sattes inte i funktion i alla dotterbolagen. "Det är en utbildande process och behovet av strategisk planering är inte lika akut inom handelssektorn." Systemet var en "modifierad Stanfordmodell" som innebar en analys av dels potentiella hot i miljön, dels dotterbolagets starka och svaga sidor. Utifrån denna analys kunde sedan den framtida affärsstrategin bestämmas.

Det existerade inte någon strategisk planering på koncernnivå. Detta hängde bland annat samman med den stora aversionen mot skriftliga rapporter. Emellertid fanns det en vision om i vilken riktning verksamheten skulle gå. Denna vision kunde dock snabbt ändras om nya möjligheter dök upp.

Dotterbolagens budgetar diskuterades i internstyrelserna och godkändes av dessa. I dessa fanns representanter från det verkställande utskottet. Dessutom föredrog dotterbolagscheferna budgeten för koncernledningen, där också koncernens controllers medverkade. Dessa arbetade sedan i huvudsak i företag med problem.

Kommunikationen mellan dotterbolagschefer och HK skedde i hög grad utanför den formella organisationsstrukturen och administrationssystemen. En informell dialog där HK informerades och där vissa strategiska frågor diskuterades, fördes i mycket stor utsträckning. Detta gällde i hög grad för personerna i det verkställande utskottet. Flera dotterbolagschefer menade att kommunikationen skulle gå till på det sättet och var skeptiska till ett mer formaliserat system. De ansåg också att gruppens controllers inte förstod sig på verksamheten och en dotterbolagschef menade att:

Termen controller är missvisande då det låter som de kontrollanter de har i kommunistländerna. Vad

det egentligen är frågan om är byråkrater som kontrollerar budgeten. De har aldrig några idéer, då de inte begriper hur det är att göra affärer, dvs de har ingen förmåga att se bakom siffrorna.

Belöningsystem. De flesta chefer inom koncernen betalades en fast lön plus en bonusdel, vars storlek berodde på resultatet i dotterbolaget. Koncernledningen menade att just denna lönekonstruktion spelade en avgörande roll för att stimulera dotterbolagscheferna att förbättra resultatet och söka tillväxtmöjligheter. På det viset försökte man också skapa en entreprenöranda i dotterföretagen och få cheferna att känna sig som ägare i sina egna företag. Framgångsrika dotterbolagschefer kunde erhålla löner som t o m var högre än företagsledningens. Även koncernledningens löner påverkades av koncernresultatet. Dessutom uppmuntrades aktieköp i UG för att ytterligare motivera ledningspersonal att söka efter vinstmöjligheter. VD uttryckte detta som att "piloten skall själv sitta vid spakarna". VD trodde mycket starkt på en konkurrensmentalitet som ett sätt att inte "stelna till". Åtskilliga subtila belöningsinstrument användes för att åstadkomma just detta, t ex strykning från organisationsschemat, placeringar längre bort från VD vid s k måndagsmöten, omnämnande i interntidningen eller årsredovisningen, förflyttning från femte våningen (företagsledningens våning; huvudkontoret disponerade tre våningar i centrala Stockholm) osv. En dotterbolagschef uttryckte sig på följande sätt:

I detta företag åker man berg- och dalbana. Om du är duktig och visar bra vinster åker du upp och tvärtom. Det är en mycket stark kultur i den här koncernen som handlar om att tjäna pengar.

På samma sätt som en dotterbolagschef kunde tjäna mycket pengar om dotterbolaget uppvisade en bättre utveckling än budgeterat (utvärderingen av resultatet skedde mycket in-

formellt), innebar en sämre resultatutveckling att han med kort varsel kunde bytas ut. Koncernledningen använde mycket aktivt instrumentet att byta ut dotterbolagschefer som inte "höll måttet". Vissa dotterbolag med allvarliga lönsamhetsproblem bytte ledning flera gånger på ett år.

Decentraliseringsprincipen i koncernen krävde noggrannhet vid rekryteringen av dotterbolagschefer. Koncernledningen lade ner mycket arbete på detta genom att använda sitt vida kontaktnät. Det fanns ingen uttalad regel som favoriserade vare sig intern eller extern rekrytering. På grund av koncernens snabba utveckling hade dock ett stort antal chefer rekryterats externt. Endast i begränsad omfattning flyttades personer mellan olika koncernenheter.

Företaget hade under 70-talet en förmåga att attrahera unga människor och koncernens personalchefer fick ta emot tusentals önskemål från personer som sökte sig till UG. Koncernledningen vinnlade sig om att bland de unga människor som sökte sig till koncernen, knyta till sig sådana som "var intresserade av affärer och av att tjäna pengar".

7 JÄMFÖRELSE

Syftet med kapitlet är att analysera huvudkontorets roll i det strategiska beslutsfattandet i de två undersökta företagen. Mer specifikt syftar kapitlet till att belysa huvudkontorets roll när det gäller att koppla samman olika enskilda strategiska beslut till strategiutvecklingsprocessen samt att analysera huvudkontorets roll vid enskilda strategiska beslut. Huvudkontorets roll i UG och CP kunde sammanfattas som: 1) Formulera en vision. 2) Utforma strukturella och administrativa system. 3) Ta initiativ till enskilda strategiska beslut. 4) Vara dialogpartner vid enskilda strategiska beslut. 5) Allokerar resurser.

Vid genomgången identifieras gemensamma och särskiljande drag mellan koncernerna. I det sammanhanget förklaras också orsakerna till skillnaderna.

Kapitlet syftar vidare till att analysera den information och de informationskällor som huvudkontoren använder sig av för att påverka strategiutvecklingen i företagen.

Av de roller som identifierades var två exempel på ledningens inflytande på den långsiktiga verksamheten, nämligen företagsledningens formulering av en framtidsvision samt ledningens inflytande vid utformningen av de strukturella och administrativa systemen. CP-ledningen försökte till

skillnad från UG-ledningen definiera en vision eller bärande idé för koncernen som möjliggjorde för företagsledningen att lägga ramarna för verksamheten samt inneha en aktiv roll vid strategiförändringar. I UG däremot präglades visionen snarare av ett risk/avkastningsresonemang. Med vision avses det långsiktiga önskemålet koncernledningen har rörande förändringar i koncernens produkter, marknader, administrativa system och organisationsstruktur.

Genom utformningen av de strukturella och administrativa systemen kan huvudkontoret påverka det strategiska beslutsfattandet. Om huvudkontoret inte skulle spela denna roll skulle det diversifierade företaget inte ha någon fördel gentemot kapitalmarknaden. Det skulle nämligen innebära att de olika företagen i de diversifierade företagen vore att betrakta som ett antal helt av varandra oberoende företag. Genom företagsledningarnas utformning av de strukturella och administrativa systemen hade huvudkontoren en fördel gentemot den externa kapitalmarknaden. Genom att bygga upp interna informationssystem erhöll företagsledningarna möjlighet att utvärdera de olika divisionernas resultat samt förutsättningar för framtida vinsttillväxt effektivare än vad kapitalmarknaden kunde göra. Genom tillsättande av ledande chefer samt vid utformningen av belöningssystemet hade också huvudkontoren möjlighet att intervensera i det strategiska beslutsfattandet på divisionsnivå. Företagsledningen kunde t ex byta ut en divisionschef som inte uppfyllde de nya krav konkurrensen ställde. Genom utformningen av de strukturella och administrativa systemen erhöll koncernledningarna information som låg till grund för strategiska beslut.

Företagsledningarna i de båda diversifierade företagen tog initiativ till enskilda strategiska beslut. I CP tog exempelvis företagsledningen initiativet till att dela upp flera företag under omstruktureringsperioden i syfte att

skapa en divisionaliserad organisationsstruktur. Även i UG hade företagsledningen ett substantiellt inflytande över det strategiska beslutsfattandet. En väsentlig skillnad mellan koncernerna förelåg dock, då företagsledningen i UG flera gånger tog initiativ till enskilda strategiska beslut som band upp koncernen för framtiden utan att en mer övergripande och i produkt-marknadstermer uttryckt vision om denna fanns. Den starka koppling som fanns i CP mellan den långsiktiga verksamheten och enskilda strategiska beslut fanns inte i UG.

Flera strategiska beslut initierades på nivåer underställda huvudkontoren i koncernerna. Företagsledningarna i de två koncernerna utbytte information genom personliga, informella kontakter utanför de formella strukturella och administrativa systemen. Företagsledningarna var därför i båda koncernerna aktiva diskussionspartners vid enskilda strategiska beslut. I CP medförde det att koncernledningen hade möjlighet att stämma av om t ex en potentiell förvärvskandidat låg inom ramen för den långsiktiga visionen. På motsvarande sätt hade företagsledningen i UG möjlighet att bilda sig en uppfattning om lönsamhetsutsikterna för ett visst projekt kunde bedömas vara tillfredsställande.

Företagsledningarna i de båda diversifierade företagen hade vidare rollen som fördelare av finansiella resurser. Genom att allokera resurser hade företagsledningarna en funktion som kapitalmarknaden normalt har, dvs att tillföra kapital till de enheter som de bedömde hade bäst förutsättningar att förränta kapitalet. De enheter som genererade cash flow var inte med nödvändighet de enheter som investerade överskotten i nya projekt utan företagsledningen hade möjlighet genom att t ex utforma regler för hur överskotten skulle fördelas eller vid utvärderingen av olika förslag, att spela en viktig roll när strategiska beslut fattades.

Av de fem roller som identifierats för företagsledningarna i de båda diversifierade företagen kan formuleringen av en framtida vision och utformningen av de strukturella och administrativa systemen ha de största konsekvenserna för den långsiktiga verksamheten. Utformningen av olika system spelade en viktig roll i att överföra företagsledningens vision till spelregler för lägre nivåers agerande. Huvudkontoret i UG och CP spelade också viktiga roller vid enskilda strategiska beslut. Det kunde gälla egna initiativ eller att fungera som dialogpartner till enskilda strategiska beslut samt genom utformning av de regler som gällde för fördelningen av kapital mellan olika operativa enheter. Det var genom dessa roller som det diversifierade företaget hade möjligheten att fungera effektivare än kapitalmarknaden.

De likheter och skillnader som diskuteras i kapitlet sammanfattas i tabell 7:1.

Formulera en vision

CP-ledningen betonade vikten av att det strategiska beslutsfattandet i koncernen skulle präglas av att de olika enheterna skulle ha beröringspunkter och att de skulle passa in i koncernen. Koncernledningen definierade olika mål av finansiell karaktär samt mål som rörde balans mellan olika enheter och avvägningen mellan utländska och inhemska aktiviteter. Dessutom fastställdes önskvärda vägar att nå dessa mål, där koordinationsfördelar utgjorde ett viktigt element. Genom denna kartläggning underlättas identifieringen av de beröringspunkter mellan olika kompetensområden och företagets relationer med miljön som utgör en central hörnsten i planeringsskolan. CP-ledningen menade att just genom att definiera och analysera kompetensen och marknaden möjliggjordes en utveckling av koncernen i enlighet med den upplevda kompetensen. Man menade vidare att det i längden inte var möjligt att basera en strategi på uppfattningen om en

Tabell 7:1. Huvudkontorets roll i det strategiska beslutsfattandet i CP och UG

	CP	UG
Formulera en vision	Försök att definiera ett gemensamt tema eller affärsidé för organisationen	Aggregering av lägre nivåers strategier. Visst risk/avkastningsresonemang
Utforma de strukturella och administrativa systemen	Begränsad storlek på huvudkontoret. Explicita riktlinjer för beslutsfattande på lägre nivåer. Skriftliga rapport- och kommunikationssystem. Chefspersoner rotade mellan olika divisioner.	Begränsad storlek på huvudkontoret. Aktiv användning av differentierat belöningsystem. Frekventa byten av dotterbolagschefer som inte uppnådde önskvärt resultat. Mycket extern rekrytering.
Initiativ	HK tog initiativ till strategiutvecklingsprocesser på basis av en vision av framtiden.	HK tog initiativ till flera enskilda beslut som band upp framtiden utan att en vision om denna fanns.
Dialogpartner vid strategiska beslut på lägre nivåer	Företagsledningen användes aktivt som dialogpartner	Företagsledningen användes aktivt som dialogpartner
Allokera resurser	Försök till integrering av resurskrävande beslut.	Resurskrävande beslut togs ett och ett utan överordnande integrering.

överlägsen management (managementsynergi) och uttryckte stor tveksamhet mot konglomeratidéen. I stället måste en koncerns utveckling baseras på den kompetens och de marknadsmässiga och produktionstekniska samordningsfördelar som finns mellan olika enheter.

UG-ledningen försökte inte formulera någon vision på motsvarande sätt som CP - det fanns ingen affärsidé eller gemensamt tema för organisationen. Detta faktum återspeglades i uttalanden av karaktären "Det spelar ingen roll om vi tillverkar korv eller tjänar pengar på aktiespekulationer". Det fanns strategier på affärsnivå, men företagsledningen såg inget som helst behov av att öka abstraktionsnivån för strategin. Därför kunde företagsstrategin på koncernnivå snarare sägas vara en summering av lägre nivåers strategier. Denna strategisyn överensstämmer med ad-hoc-skolan. Företagsledningen menade att det inte fanns någon anledning att centralt kartlägga den specifika kompetensen eller utvärdera långsiktiga utvecklingsmöjligheter. Denna kunskap skulle ligga på affärsnivå. Företagsledningen hade dock vissa föreställningar om en företagsstrategi i risk/avkastningstermer. Den önskade orientera beslutsfattandet mot kapitalmarknaderna genom att påbjuda att de olika besluten - förvärv, avyttringar eller kapacitetsökningar - skulle analyseras med avseende på förväntad cash flow och risk samt dessa besluts inverkan på marknadsvärdet. Strategin i UG uttrycktes endast i renodlade finansiella tal. (Koncernen skall ha 20% avkastning på bundet kapital med given kapitalstruktur.) Denna företagsstrategi var så pass allmänt hållen att den inte var någon vägledning för det framtida handlandet vad gäller inriktning på marknader och produktområden.

Anledningen till att visionen i UG var avsevärt mer abstrakt sammanhänger i hög grad med den större diversifieringsgraden. I ett konglomerat talar man inte om att man verkar i

en viss bransch eller innehar en specifik affärsidé i ett enproduktsföretag. Om verksamheterna i ett diversifierat företag är besläktade har företagsledningen större förmåga att förstå karaktären på de enskilda enheterna. Konkurrenter, produktionsprocesser, teknologi, distributionssystem och marknadsföring kan bedömas av företagsledningen. Huvudkontoret i konglomeratet UG hade inte samma detaljerade förståelse för de ingående enheterna och tvingades att använda en högre abstraktionsgrad för att erhålla en vision för koncernen och uttrycka den i finansiella termer.

Ett annat skäl till varför koncernerna skilde sig åt var att företagsledningarna hade olika uppfattning om hur en koncern långsiktigt kunde drivas. CP-ledningen menade att det var nödvändigt att basera utvecklingen på basis av den operativa kompetens som fanns företrädd i organisationen. Man menade att koncernens styrka låg i dess distributionssystem, marknadsföring och möjligheter till samordning i produktion mellan olika produktlinjer. I detta avseende skilde sig UG-ledningen från den ledande personalen i CP. De menade att det var möjligt att basera ett företags utveckling genom skicklig management. Det kunde t ex vara förmågan att förvärva företag som var undervärderade, dvs företag som kunde förvärfvas till priser under deras "egentliga värde" utan att några egentliga förändringar vidtogs. Går det exempelvis att förvärva ett företag för 20 MSEK och det kan säljas vidare för 25 MSEK och risken bedöms låg har givetvis aktieägarna i det förvärvade företaget gjort en god förtjänst.

Utforma de strukturella och administrativa systemen

I CP och UG "bestämde" inte koncernledningen de olika affärsenheternas strategier. Däremot hade de möjligheter att påverka dessa enheters strategier och följaktligen olika enskilda strategiska beslut inom ramen för dessa strategier, genom att utforma den ram och de spelregler de olika strukturella och administrativa systemen utgjorde och därigenom påverka hela koncernens utveck-

ling. Den önskvärda framtida färdriktningen kunde översättas till lägre nivåer genom utformningen av t ex informationssystem, befordringsmöjligheter och belöningsystem och i detta ligger en avgörande skillnad gentemot kapitalmarknaden.

Utformningen av de strukturella och administrativa systemen uppvisade flera likheter men också några avgörande skillnader. Båda koncernerna hade mycket små huvudkontor, vilket låg i linje med den överordnade filosofin i de bägge företagen (se tabell 7:2).

Tabell 7:2. Huvudkontets roll i UG och CP (1977)^{a/}

Roller	UG	CP
	Antal personer	Antal personer
General Management	4	2
Finansiering och ekonomi	10	14
Juridik	3	2
Personal	1	1
F&U	0	0
Marknadsföring	0	0
PR	0	0
Inköp	0	0
Planering	<u>0</u>	<u>2</u>
	18	21

^{a/} Storleken på HK i UG hade över tiden ökat något till följd av tillväxten. I CP var HK avsevärt större innan koncernen divisionaliserades.

Av tabellen framgår också klart att flera funktioner inte alls fanns företrädade i koncernerna på företagsledningsnivå, utan var lokaliserade till divisioner och dotterbolag. Båda koncernerna hade klart mindre huvudkontor än företagen i Bergs (1971) motsvarande amerikanska undersökning, vilket

eventuellt skulle kunna tyda på att svenska företag i högre grad är benägna att decentralisera olika funktioner från huvudkontoret till divisions- och dotterbolagsnivå. Det var också oväntat att CP i stort sett hade ett lika litet huvudkontor som UG. Man skulle förvänta sig att det skulle finnas fler samordnande funktioner centralt för att hantera de relativt starkare beroendeförhållandena mellan enheterna. Förklaringen till detta var sannolikt att företagsledningen i CP valde att förlägga flera av dessa funktioner längre ned i organisationen, då man explicit uttryckte ovilja mot en centralisering av beslutsfattandet till huvudkontoret.

I CP fanns ett strategiskt planeringssystem på koncernnivå, dock med ett relativt begränsat inslag av kvantitativa data. Detta innehöll bland annat information om omvärldsförändringar, konkurrenser, marknadens tillväxttakt och beräknat finansiellt utfall för olika divisioner. Dessutom kompletterades det strategiska planeringssystemet av s k strategikon-sulter, som gjorde analyser av potentiella utvecklings-möjligheter för koncernen. Flera av de största strategi-konsulterna hade varit inkopplade för att analysera utvecklingsmöjligheter, både för enskilda divisioner och för kon-cernen i sin helhet.

UG-ledningen ansåg att strategiska planeringssystem inte var till någon som helst hjälp när det gällde att fatta beslut om framtiden. "Förutsättningarna förändras så snabbt så det är meningslöst att planera om framtiden." Det fanns dock vissa tendenser att systematiskt analysera konkurren-ter och marknader i vissa av de tillverkande företagen. Man var också skeptisk till att anlita externa strategikon-sulter. Företagsledningen hade visserligen inbjudit några av dem för att göra presentationer men tyckte att detta inte givit så mycket.

UGs ledning gav två förklaringar till att den inte använde sig av den typ av strategiska planeringssystem som fanns i

CP. I UG menade man att ett längre tidsperspektiv i planeringen var meningslöst därför att planerna skulle ha låg tillförlitlighet på grund av snabba förändringar i den externa omgivningen. Dessutom menade UG-ledningen att de olika enheterna uppvisade så olika karaktäristika att det saknades förutsättningar centralt för att utvärdera de långsiktiga utvecklingsmöjligheterna för företagen. Snarare ansågs det vara viktigt att snabbt åtgärda en otillfredsställande resultatutveckling genom ingripande från företagsledningen.

De strategiska planeringssystemen var till sin natur framtidsorienterade, medan rapport- och kontrollsystemen snarare reflekterade redan inträffade händelser och utgjorde ett instrument för insamling av information för företagsledningen. Rapport- och kontrollsystemen var i hög grad baserade på redovisningsdata i koncernerna och var formaliserade avseende utformning och innehåll. Företagsledningarna i båda företagen pekade på vikten av att rapport- och kontrollsystemen skulle möjliggöra för företagsledningarna att kontrollera om divisionerna uppfyllde de resultat som fastställdes i budgetdragningar vid interna styrelsemöten och i planer. Ett mycket viktigt syfte med rapportsystemet var att kunna identifiera problem hos en affärsenhet. Det var inte dåliga resultat i sig som huvudkontoren ansåg allvarliga, utan oväntat dåliga resultat, dvs resultat som var sämre än budgeterat. Företagen uppvisade härvidlag delvis skilda beteendemönster. CP försökte komma tillrätta med problemen genom att anlita personal från företagsledningen och, i ett par fall, externa konsulter, och man uppvisade stort tålamod även om en division över längre tid uppvisade otillfredsställande resultat.

UG var i detta hänseende betydligt aggressivare och använde oftare möjligheten att utnämna nya chefer. En dotterbolagschef som uppvisade oförmåga att snabbt åtgärda en resultatnedgång fick lämna sin post. Personalomsättningen på ledande personal var alltså mycket hög i UG.

Antalet formella rapporter var inte fler i CP än i UG och rapportfrekvensen var inte högre. Flera orsaker bidrar till att förklara detta. Företaget hade vuxit mycket snabbt i huvudsak genom förvärv och företagsledningen ville inte att de förvärvade bolagen skulle förlora sin speciella särprägel och kultur genom att administrativt integrera dem med "en stor mängd rapporter som upplevdes öka huvudkontorets inblandning". Det fanns i koncernen inte heller någon tradition för en mer detaljerad central kontroll. Dessutom möjliggjorde den ringa storleken på HK inte detaljerade formella informationssystem, då det ej fanns personella resurser att hantera denna information. Ytterligare ett skäl till att CP hade valt att ha relativt få skriftliga rapporter mellan HK och affärsenheterna var att koncernledningen menade att den typ av information som behövdes för att fatta strategiska beslut inte helt inrymdes i sådana. Mycket av den information som låg till grund för det strategiska beslutsfattandet lät sig svårligen kvantifieras, utan var av "mjuk" karaktär. Den information som nådde huvudkontoret i det formella informationssystemet var aggregerad och innehöll vanligtvis inte all den information företagsledningen ansåg sig behöva för beslutsfattandet. Dessutom tenderade informationen i de formella systemen att vara föråldrade, vilket ytterligare var till förmån för verbal information från lägre nivåer.

Då strategiska frågeställningar ofta hamnade utanför de formaliserade kontrollsystemen, eftersom den eftersökta informationen inte kunde struktureras i blanketter eller bestämmas i förväg, menade företagsledningen i UG att rapportssystemet behövde kompletteras med "resande controllers". Den funktionen innebar att controllers från huvudkontoret åkte runt och besökte dotterbolag och försökte erhålla en finansiell bild vid sidan av vad som var möjligt i det skriftliga rapportssystemet. I stort sett lämnades dotterbolag som nådde fastställda budgetar ifred. I CP fanns inte resande controllers på huvudkontorsnivå eller divisions-

nivå. Koordinationsbehoven mellan olika företag borde rimligen varit större i CP, vilket således skulle tala för att en sådan central funktion fanns. CP-ledningen hade också vid flera tillfällen varit inne på möjligheten att inrätta ett antal tjänster centralt, som skulle fungera som resande controllers men hade avstått från detta. Anledningen var att VD, baserat på egen tidigare erfarenhet, tyckte att sådana personer hade en tendens till att på ett negativt sätt intervensera eller "lägga sig i" divisionschefernas arbete.

Belöningsystemet var olikartat uppbyggt i företagen. UG till skillnad från CP använde lönesättningen mycket aktivt för att åstadkomma "önskvärt beteende". I flera fall kunde dotterbolagscheferna genom tantiem uppnå löner i mångmiljonklassen. Dessutom underlättade företagsledningen köp av aktier i koncernen. Personalen innehade aktier för betydande belopp i koncernen. Detta belöningsystem bidrog till att en speciell typ av människor sökte sig till UG - unga människor som var beredda att arbeta hårt men också att tjäna mycket pengar (medelåldern på ledande befattningar i UG var mycket låg; mellan 35 och 40 år). Detta belöningsystem bidrog också till att det var många människor som sökte sig till koncernen.

CP-ledningen vannlade sig om att erhålla en CP-anda (på motsvarande sätt som t ex AGA-anda, IBM-anda), bland annat genom att ge de flesta divisionerna prefixet CP före divisionsnamnet. (CP-Well, CP-Förlag etc.) Den relativt homogena anda som fanns i CP fanns inte i UG. Ledningen där ville i stället att de ingående företagen i koncernen skapade sin egen oberoende anda, och en vanlig uppfattning som en medlem i företagsledningen gav var:

Det finns inte någon som helst anledning att försöka få en sådan vikänsla i bolagen, det tar bara död på entreprenörskap.

Koncernledningen och några av dotterbolagen hade en viss gemensam anda, men gruppens olika bolag var mycket olikartade i detta avseende. Avsaknaden av en sådan koncernanda hängde förmodligen också samman med att verksamheterna spände över flera områden från tung industri till trading. Andra konglomerat, som exempelvis Incentive och Hexagon, vinnlägger sig vanligtvis inte heller om att erhålla en koncernanda.

I CP svetsades gruppen också samman av att ledande personal ofta bytte positioner inom gruppen, medan detta var mycket sällsynt i UG. Koncernledningen i UG rekryterade i hög grad externt till ledande befattningar till skillnad mot CP. Divisionscheferna inom CP hade 1978 i samtliga fall arbetat i koncernen under lång tid på olika positioner (mellan 15 och 20 år). Detta kan vara ytterligare ett viktigt skäl till varför det fanns en bred förståelse i CP för de strategiska förändringar som genomfördes. I UG uppstod däremot mycket ofta konflikter, då olika delar av koncernen hade mycket skiftande uppfattningar om hur koncernledningen skulle hantera portföljen av aktiviteter. I UG var det ovanligt att ledande personer förflyttades från huvudkontoret till något av dotterbolagen eller vice versa.

Företagsledningarna i båda koncernerna betonade vikten av de enskilda dotterbolagschefernas betydelse för resultatutvecklingen i dotterbolagen samt i vilken form kontrollen av dotterbolagen gestaltade sig. I samband med förvärv ville CP-ledningen överföra viss ledande personal från koncernen för att underlätta integrationen med övriga koncerner. Detta förfaringssätt ansågs inte vara nödvändigt i UG. I samband med flertalet förvärv byttes den tidigare ledningen ut och ersattes med externrekryterade personer.

Ett annat viktigt instrument företagsledningen hade för att påverka det strategiska beslutsfattandet var styrelserna i de olika affärsenheterna. En viktig funktion för

styrelserna i de olika bolagen i UG och CP var att företagsledningen gavs möjlighet att utbyta information med divisionschefen samt värdera divisionens och de chefspersoner som fanns i divisionen. Koncernerna använde dock styrelserna olika. I CP var styrelserna i de olika divisionerna internrekryterade, i regel med ett par representanter från koncernledningen. De sammanträffade två gånger om året, oavsett storlek. I UG vannlade man sig däremot om att erhålla starka styrelser för dotterbolagen, vilka i åtskilliga fall fått en styrelse av samma styrka som koncernstyrelsen, i den meningen att ledande representanter från näringslivet ingick i dem. En aktiv användning av de olika dotterbolagens styrelser ansåg UG-ledningen var ett utomordentligt viktigt instrument för att diskutera den strategiska utvecklingen i de olika bolagen. Den vikt de tillmätte dessa tog sig uttryck dels i sammansättningen (externa representanter från näringslivet, medlemmar från koncernstyrelsen och koncernledningen samt, i flera fall, tidigare dotterbolags VD) dels frekventa sammanträden. Vissa dotterföretag hade styrelsemöten upp till en gång i månaden. Under dessa styrelsemöten diskuterades ofta olika strategiska frågeställningar i dotterbolagen. Större investeringsbeslut eller förvärvsärenden belystes och dessa beslut lämnade sina avtryck på koncernutvecklingen. CP-ledningen använde inte lika aktivt styrelserna som instrument för att påverka det strategiska beslutsfattandet i dotterbolagen utan använde sig delvis av andra mekanismer.

Orsaken till att koncernerna använde styrelserna i dotterbolagen på olikartat sätt går att finna i koncernledningens syn på hur dotterbolagen skulle styras. Då UG-ledningen önskade att de olika dotterbolagen skulle ha hög grad av självständighet kom styrelsen att inneha en extern funktion som ett juridiskt självständigt bolag, dvs att bistå dotterbolagets ledning i frågor som exempelvis rörde bankrelationer och kontakter med större kunder. I CP var motsvarande

externa funktion inte nödvändig därför att kontakter med banker i huvudsak sköttes av huvudkontoret. Dessutom fanns i CP ett större behov av att styrelsen koordinerade och integrerade divisionen med andra divisioner. Det kunde exempelvis röra utvecklingsansträngningar i två divisioner som kunde samordnas.

En likhet mellan koncernerna var att koncernstyrelsen användes för att utbyta information och diskutera situationen i bolaget, konkurrensförhållanden och framtidsutsikter. Styrelsen utvärderade därmed dotterbolagen och deras ledningar. Med två styrelsemöten om året, som fallet var i CP, blev detta forum endast ett komplement till företagsledningens övriga möjligheter att erhålla information och påverka bolagens ledningar. Informationsbehovet kunde tillgodoses med hjälp av andra administrativa och strukturella system.

CP-ledningen använde sig av fler explicita riktlinjer för önskvärt beteende som kommunicerades till divisionsledningarna vid budgetdragningar, divisionsmöten och koncernkonferenser. Klart fastställda riktlinjer tenderade att vara i skriven form och kunde t ex gälla förvärvsbeteende eller ange när avyttringar kunde komma ifråga. UG hade däremot en policy att undvika att fastställa några riktlinjer eller formalisera policies av det skälet att sådana riktlinjer inte var tillräckligt flexibla för att snabbt kunna anpassas till nya situationer. Dessutom menade ledningen att företagen i koncernen uppvisade helt olika förutsättningar, vilket omöjliggjorde att standardiserade riktlinjer fastställdes. En orsak till skillnaderna mellan koncernerna torde också vara de traditioner och den företagskultur som vuxit fram. CP hade över en lång följd av år använt sig av skriven information samt fastställda riktlinjer, medan UG inte hade haft dessa traditioner.

Tillfälliga kommittéer och konferenser. CP-ledningen tillsatte vid ett flertal tillfällen kommittéer eller utredningar för att erhålla bättre informationsunderlag vid det strategiska beslutsfattandet. Under divisionaliseringen tillsattes ett stort antal kommittéer för att lösa olika problem vid sammanslagningarna av olika bolag. På motsvarande sätt försökte företagsledningen att få dotterbolagen i olika länder att diskutera strategiska frågeställningar genom speciellt tillsatta kommittéer där medlemmar från olika dotterbolag ingick.

UG-ledningen använde sig inte av tillfälliga kommittéer där dotterbolagen ingick för att diskutera framtida utvecklingsmöjligheter. I själva verket var ledningen starkt misstänksam mot att bygga upp olika "byråkratiska system" och en typisk kommentar var: "Snabbhet och flexibilitet är nyckelorden hos oss och det är ganska självklart att man inte tjänar några pengar om man bara sitter och förhandlar och utreder".

Orsakerna till att koncernerna använde sig av kommittéer olikartat står dels att finna i skillnader i diversifieringsgrad, dels att företagsledningarna hade skilda synsätt på hur det strategiska beslutsfattandet skulle tillgå. I CP fanns det starkare beroendeförhållanden mellan olika divisioner som nödvändiggjorde att det fanns olika forum för informationsutbyte. Dessutom återspeglade det också CP-ledningens önskan om att beslutsfattare på olika nivåer och från skilda divisioner skulle ta del av det strategiska beslutsfattandet. CP-ledningen använde sig till skillnad mot UG-ledningen också av divisionschefsmöten och koncernkonferenser för att utbyta information. Följaktligen hade dotterbolagen i UG inte alls samma kunskap om vad som pågick i andra koncernbolag.

I tabell 7:3 framgår skillnader och likheter mellan koncernerna avseende utformningen av de strukturella och administrativa systemen.

Tabell 7:3. Utformning av de strukturella och administrativa systemen i UG respektive CP

	UG	CP
Storlek på HK	Litet	Litet
Organisationsstruktur	50 dotterbolag	9 divisioner
Strategisk planering	Nej	Ja
Skriftliga rapportsystem	Få skriftliga rapporter (<10)	Få skriftliga rapporter (<10)
Resande controllers	Ja	Nej
Utnämning av ledande chefer	Användes aktivt	Användes ej aktivt
Rekrytering	Mycket externt	Huvudsakligen internt
Förflyttningen internt i koncernen	Mycket sällsynt	Vanligt förekommande
Belöningssystem	Mycket starkt resultatorienterat	Relativt liten spridning mellan chefspersoner
Interna styrelser	Starka, i hög grad externrekryterade 4-12 ggr/år	I huvudsak personal från HK 2 ggr/år
Skriftliga riktlinjer	Fanns ej	Vanligt förekommande
Koncernkonferens	Fanns ej	1 gång/år
Divisionschefsmöten	Fanns ej	4 ggr/år
Tillfälliga kommittéer	Mycket sällsynt	Vanligt förekommande

Ta initiativ till enskilda strategiska beslut

Företagsledningarna påverkade den långsiktiga utvecklingen av koncernerna genom en vision av den framtida färdriktningen samt vid utformningen av de strukturella och administrativa systemen. Bower (1970) och Prahalad & Doz (1981) menar att det är lägre nivåer som tar initiativ till enskilda strategiska beslut, och företagsledningen värderar lämpligheten i dessa beslut. I de båda koncernerna hade dock företagsledningarna en aktiv roll vid initiativtagandet av enskilda strategiska beslut. Att företagsledningarna hade ett substantiellt inflytande över beslutsfattandet genom att ta initiativ till olika enskilda strategiska beslut var förvånande. Det strider mot t ex Bowers (1970) slutsatser.

Företagsledningen i UG tog initiativ till rader av strategiska beslut som band upp koncernen för framtiden och påverkade koncernens utveckling. Exempel på dessa beslut var när koncernledningen sålde firmanamnet och det största dotterbolaget under omstruktureringsperioden, eller vid flera av förvärven under tillväxtperioden med förvärvet av Soda i spetsen. Endast ett ytterst fåtal personer på huvudkontoret kände till förvärvet av Soda och ingen person på dotterbolagsnivå hade hört talas om några planer på att förvärva detta företag förrän de läste om det i morgontidningarna, trots att förvärvet radikalt förändrade koncernens utseende. Förvärvet löste i ett slag de kapitalproblem som följde av den snabba expansionen. Företagsledningen såg ingen som helst anledning varför den inte kunde initiera och genomföra enskilda strategiska beslut. Det behövdes inte stämmas av mot övriga organisationen eller några mål. ("Det gäller att handla snabbt när grisarna springer förbi".) Flera av dessa strategiska beslut togs när ledningen såg nya affärsmöjligheter och sätt att tjäna pengar. ("Vi såg att börskursen på företaget X hade sjunkit en längre tid till en nivå där vi borde gå in och lägga ett bud. Det var ingen tvekan om att börsvärdet var för lågt i förhållande

till vad vi kunde få ut".) Företagsledningen hade ett synnerligen starkt direkt substantiellt inflytande över rader av enskilda strategiska beslut. Dessa beslut låg inte inom ramen för någon explicit eller implicit vision mer än i de allmänna lönsamhets- eller tillväxtmålen.

Vad var orsaken till att koncernledningen i UG kunde ta initiativ till åtskilliga strategiska beslut? Det fanns i UG inte någon bred strategisk viljeinriktning eller vision av den framtida förändringen som lade restriktioner på koncernledningens agerande. Ledande aktörer i UG präglades av en sådan hög grad av flexibilitet att mycket dramatiska förändringar kunde inträffa med kort varsel. För koncernledningen fanns inte heller några strategiska eller emotionella band som lade hinder i vägen för radikala omorienteringar. Ledningspersonalen på huvudkontoret var mycket starkt resultatorienterad, vilket genomsyrade agerandet.

En representant för HK menade att: "Det är meningslöst för en dotterbolagschef att peka på att vinsten kommer först om fyra-fem år. Han får ändå aldrig uppleva det." Om förlusterna fortsatte, hände det flera gånger att företagsledningen tog initiativ till att avyttra enheten för att därigenom undanröja förlustkällan.

Ytterligare en förklaring till att företagsledningen kunde ta flera enskilda strategiska beslut står förmodligen att finna i att UG var ett konglomerat. I en koncern av UGs karaktär med små beroendeförhållanden mellan olika dotterbolag i termer av distribution, produktion, forskning och utveckling eller marknadsföring var det inte nödvändigt att lägre nivåer integrerades operativt eller att kompetenser inom olika funktionsområden överfördes mellan olika

dotterbolag. Vid t ex en avyttring eller vid ett förvärv behövde inte företagsledningen studera eventuella följder för andra koncernbolag. Koncernledningen kunde tillsätta ny ledningspersonal i det förvärvande bolaget samt med hjälp av kontrollsystemet interвенера om dotterbolaget inte utvecklades i önskvärd omfattning. I CPs fall tog koncernledningen också initiativ till enskilda strategiska beslut men vissa skillnader förelåg dock gentemot UG.

I CP hade således företagsledningen en vision av den framtida färdriktningen för koncernen såväl under omstruktureringen som under internationaliseringen. Ledningen fastställde ramarna för såväl divisionaliseringen som internationaliseringen. Företagsledningen hade därför indirekt ett substantiellt inflytande över det strategiska beslutsfattandet i och med formuleringen av den breda visionen. Hur denna sedan i detalj utformades, påverkades givetvis av händelser i omgivningen och internt i företaget. Dessa händelser kunde företagsledningen inte alltid förutsäga i processens inledningsskede. Denna typ av framväxande beslutsfattande är något annat än det reaktiva beslutsfattandet på grund av uppkommande problem som kännetecknar ad-hocskolan. Företagsledningen initierade strategiutvecklingen genom att ge en bred beskrivning av färdriktningen ("den funktionsindelade organisationen måste brytas upp till marknadsbaserade enheter eftersom den leder till besvärlig intern konkurrens"). Denna initiering följdes därefter av en successiv process mot de utstakade målen, där anpassningsåtgärder och vissa avsteg från den ursprungliga visionen gjordes, varefter beslutsunderlaget förbättrades ("Göteborgsrörelsen får fortsätta som tidigare och behöver inte inordnas i divisionsstrukturen").

När det gällde att ta initiativ till enskilda strategiska beslut, var företagsledningens roll olikartad, vilket sammanhänger med vilka beslut som studeras. Det framgick exempelvis från praktikfallsgenomgången att företagsledningens

roll var olikartad vid avyttrings- och förvärvsärenden. Vid avyttringen av RP kom initiativet till detta från företagsledningen och inte längre ned i organisationen. Det förefaller ganska uppenbart varför detta var fallet, då en divisionschef knappast skulle föreslå företagsledningen att hans egen division skulle säljas. Däremot menade företagsledningen att divisionsledningarna själva skulle ta initiativ till olika förvärv som låg inom ramen för visionen och fastställda riktlinjer. Man anförde att det inte var huvudkontorets uppgift att identifiera lämpliga förvärvskandidater utomlands vid internationaliseringen av koncernen. Detta ansvar måste åligga divisionsledningarna, menade man, eftersom de hade bäst förutsättningar att identifiera samordningsfördelar, med andra ord verksamheter inom divisionen.

Anledningen till att huvudkontoret i CP hade en annan roll vid intiativtagandet av enskilda strategiska beslut än huvudkontoret i UG, står förmodligen att finna i att CP var ett besläktat diversifierat företag. Motiven bakom CPs förvärv var att förstärka marknadspositionen och erhålla korsbefruktnings mellan de gamla CP-företagen och det förvärvade bolaget. För att uppnå samordningsfördelarna i t ex distribution eller produktion krävs att divisionsledningarna som har marknadskunskaper intar en aktiv roll för att kunna överföra den nödvändiga kompetensen till det förvärvade bolaget. Företagsledningen i CP menade att den kompetensen fanns på divisionsnivå och initiativen därför skulle komma därifrån.

Vara dialogpartner vid enskilda strategiska beslut

De strukturella och administrativa systemen försåg inte alltid företagsledningarna med den information som de ansåg nödvändig för att kunna fatta strategiska beslut. När frågor dök upp av t ex förvärvskaraktär eller större problem i dotterbolagen, fungerade företagsledningarna i båda

koncernerna i hög grad som dialogpartners. Strategiska beslut lät sig inte med lätthet inordnas i de strukturella och administrativa systemen, då det behövdes information som inte kan fastställas på förhand. Dessutom tenderade olika strategiska beslut dyka upp utan att de exakt följde en given tidstabell.

Båda koncernerna använde sig i hög grad av personliga, informella kontakter för att diskutera strategiska frågeställningar. En förklaring till detta torde vara att inget av företagen hade byggt ut de formaliserade instrumenten i speciellt hög grad. Rapportsystemet var t ex inte utformat för att företagsledningarna skulle erhålla information om marknadssituation eller konkurrenser. I stället erhöles denna typ av information genom personliga kontakter. En bidragande orsak står också att finna i att koncernerna vuxit snabbt och kraftigt under 1970-talet och ännu inte haft möjlighet att formalisera denna typ av informationsutbyte.

Företagsledningarna i båda koncernerna föredrog att besöka de ingående företagen snarare än att dotterbolagscheferna besökte dem. Anledningen till detta var att företagsledningarna ville öka pressen på dotterbolagen och erhålla förstahandsinformation om hur t ex produktionsflödet, arbetsplatsen eller stämningen förhöll sig i bolagen. Risken skulle annars ökat för att företagsledningarna endast skulle erhålla filtrerad information om de inte också besökte företagen.

Divisionscheferna besökte också huvudkontoret vid strategiska frågeställningar eller när problem uppstod. Vid förvärvsärenden eller vinstnedgångar ökade antalet besök i båda riktningarna eftersom behovet av information och diskussion av olika alternativ då tenderade att öka.

Utöver personliga besök kunde företagsledningarna diskutera enskilda strategiska beslut med hjälp av telefonsamtal och brev. Frekvensen av de informella kontakterna sammanhängde bl a med när en möjlighet plötsligt yppade sig (t ex förfrågan om förvärv).

Företagsledningarna i båda koncernerna spenderade två-tre dagar varje vecka på resor för att besöka olika koncernbolag. Den information företagsledningarna erhöll och de utbyten av åsikter som ägde rum vid dessa sammankomster ansågs som oerhört viktiga för att kunna fatta enskilda strategiska beslut.

Lägre nivåer använde också företagsledningarna som dialogpartners för att diskutera vissa idéer och för att förankra dessa.

I CP fanns det divisionschefer som kontaktade företagsledningen i genomsnitt ett par gånger i veckan och i samband med förvärvsärenden betydligt mer. Vid de stora förvärven i CP arbetade företagsledningen och divisionsledningen i hög grad tillsammans fram en lösning. När divisionsledningen såg möjligheten att förvärva PO kontaktades företagsledningen. Koncernledningen gav sina synpunkter på hur förvärvet skulle genomföras, finansieras samt integreras i organisationen. Vid mindre förvärv genomfördes hela processen med mycket liten inblandning från huvudkontoret.

Företagsledningen i UG pekade på sin roll som dialogpartner när viktiga beslut fattades. Oerhört få formella regler reglerade dock i vilka frågor företagsledningen skulle kontaktas, vilket sammanhängde med ledningens önskan om flexibilitet, entreprenörskap och så litet byråkrati som möjligt. VD menade:

Jag har inte skrivit ett enda manus i hela mitt liv. Det är livsfarligt om vi stelnar till och blir byråkratiska. Här gäller det att fatta snabba beslut och information skall man få genom direktkontakter. Det går aldrig att följa något uppställt schema, utan den kontakt vi har med dotterbolagen hänger samman med om det är något på gång och då är vi med och diskuterar.

Uppstod allvarliga problem i dotterbolagen ökade kontakterna dramatiskt. Såväl CP som UG lät dotterbolagen i flera fall använda resurspersoner från huvudkontoret som försökte identifiera problemen. Huvudkontoren hade således vissa servicefunktioner som lägre nivåer kunde utnyttja i det strategiska beslutsfattandet. Detta kunde vara att dela med sig av allmän företagsledningskompetens eller ge bistånd i finansiella eller juridiska frågor. Dessa servicefunktioner skulle i de flesta fall finnas i divisionerna, men båda företagen menade att vissa funktioner måste finnas företrädna på huvudkontoret, inte minst för konsolideringsändamål.

Båda koncernledningarna använde således i hög grad muntliga, personliga kontakter, ofta av informell karaktär, för att diskutera strategiska frågeställningar. Detta hängde förmodligen samman med graden av formalisering av informationsutbyte mellan huvudkontoret och lägre nivåer. En högre grad av formalisering i kommunikationen och ett mer detaljerat rapportsystem skulle leda till att behovet av de personliga kontakterna minskade. I de olika tradingbolagen i UG kunde marknaden dramatiskt förändras på några timmar och på ett radikalt sätt ändra lönsamhetsbilden. Dotterbolagscheferna kontaktade då ofta någon i koncernledningen och redogjorde för händelseförloppet. En väntan på nästa månadsrapport eller styrelsemöte hade gjort denna information obsolet. På motsvarande sätt hade flera divisionschefer i CP en förmåga att mycket ofta presentera nya strategiska förslag, t ex förvärv som låg utanför de existerande administrativa systemen.

Ett dilemma för företagsledningarna var att rollen som dialogpartner måste baseras på relativt detaljerad och kontinuerlig information om de olika dotterbolagens villkor. Om företagsledningarna inte skulle inneha denna roll, skulle företagen snarast kunna liknas vid finansiella holdingbolag som knappast skulle kunna utföra något som inte aktiemarknaden skulle klara. Båda företagsledningarna ville undvika att stora centrala staber byggdes upp för att analysera och tolka informationen från lägre nivåer. Det skulle då föreligga en risk att ledningen direkt kom att styra det aktuella dotterbolaget i strid mot de enskilda enheternas önskemål om självständighet. Företagsledningarna i båda koncernerna menade att det fanns områden där en centralisering av beslutsfattandet kunde motiveras från kortsiktiga ekonomiska kalkyler. Det kunde exempelvis gälla centrala resurspersoner för inköp eller information. Dessa kalkyler skulle dock, menade företagsledningen, ställas mot de långsiktiga negativa konsekvenserna i termer av minskad entreprenörskap, flexibilitet och initiativförmåga på lägre nivåer. För att kunna uppfylla koncernledningarnas större krav på det formella informationsutbytet, skulle lägre nivåer tvingas utöka stabsfunktionerna för att kunna sammanställa de rapporter som huvudkontoret efterfrågade.

När företagsledningen ställde frågor till lägre nivåer och diskuterade skilda alternativ blev gränsen mellan rollen som dialogpartner vid enskilda strategiska beslut och inflytande över den löpande verksamheten i praktiken diffus. Det gällde inte minst i dotterbolag som fick problem. Dessutom, om ett visst strategiskt beslut diskuterades, skar det över såväl strategiska som operativa frågeställningar.

Allokera resurser

Huvudkontoren i de båda koncernerna spelade också rollen som allokerare av resurser. I detta avseende uppvisade koncernerna vissa likheter i beteendet men också väsentliga

olikheter. CP hade en juridisk konstruktion som tvingade flertalet divisioner att ge ifrån sig finansiella överskott till huvudkontoret. Divisionerna fick sedan äska om investeringsmedel. Divisionerna kände aldrig att de "ägde" de överskott de genererade utan de transfererades till huvudkontoret, där koncernledningen förfogade över dessa resurser. Därmed hade företagsledningen i CP teoretiskt möjligheten att fördela resurserna till de divisioner företagsledningen upplevde hade störst möjligheter att förvalta dessa. Företagsledningens uppgift skulle därvid kunna liknas vid den externa kapitalmarknaden i sin funktion att fördela resurserna till den användning som ger bäst avkastning. Företagsledningen i CP hade vidare möjligheter att påverka storleken på tillgängliga finansiella resurser, inte bara genom de regler som bestämde att divisionerna skulle lämna ifrån sig sina överskottsresurser, utan också genom nyemissioner, förändring av kapitalstruktur och genom att bestämma nivån på utdelningen. Allokeringen av dessa tillgängliga finansiella resurser påverkades av företagsledningens vinstmål, beslutsregler, krav på återbetalning och krav på räntabilitet i sina relationer med divisionerna. Företagsledningen som arbetade mycket aktivt med Bostongruppens planeringsmodeller (framför allt från 1975) menade bl a på basis av detta att det inte bara var nuvarande cash flow eller avkastning som skulle ligga till grund för resursflödet. Marknadspositioner och framtida tillväxtmöjligheter var exempel på andra kriterier som användes. Då koncernledningen valt att begränsa huvudkontorets storlek, fanns inte den "objektiva" möjligheten att utvärdera och jämföra de olika divisionernas planer. Dessutom menade koncernledningen att ett huvudkontor som var så stort att det i detalj kunde utvärdera dessa planer stod i strid med koncernfilosofin att inte intervensera i divisionerna, eftersom detta ansågs leda till onödigt centralisering av beslutsfattandet. Företagsledningen menade att den inte hade möjlighet att gå igenom divisionernas

framtida planer i detalj. Det skriftliga rapport- och kommunikationssystemet var också av relativt begränsad omfattning, vilket bidrog till att göra resursallokeringen informell och baserad på personliga kontakter. Då behovet att koordinera var ringa, exempelvis när det gällde produktflödet eller integrering av produktionen mellan olika divisioner, innebar det att företagsledningen kunde utvärdera och allokera resurser baserade på finansiell information och en värdering av informationskällan. Budgetdragningar, interna styrelsemöten och informella kontakter utgjorde de viktiga kanaler för informationsutbyte som låg till grund för resursallokeringen.

Huvudkontorets roll som resursallokerare i strategiutvecklingsprocessen skilde sig åt i flera avseenden:

1. Företagsledningen lät som grundregel dotterbolagen behålla 50 procent av intjänade medel och de resterande 50 procenten överfördes till huvudkontoret som koncernbidrag. Det ledde till ett stort antal konflikter. Dotterbolagschefer som tjänade mycket pengar ville behålla en större del. De kände samhörighet med sitt speciella företag och koncernledningen försökte heller inte skapa en "UG-anda" för alla enheter.
2. Koncernledningen var inte ovillig att allokera resurser till nya områden som tidigare varit helt artskilda för koncernen och tog själv initiativ till flera sådana strategiska förändringar.
3. Kriterierna för fördelningen av resurser baserades på möjligheten att få hög avkastning samt acceptera

risker. En representant för huvudkontoret menade att: "Vi kan satsa X miljoner i vår oljetrading om vi får en avkastning på 35-40 procent. En sådan hög nivå är nödvändig med tanke på risken".

Bostonmodellen är kortfattat uttryckt mindre applicerbar på företag med ett stort inslag av handel och en börsportfölj som garanterar utdelningsinkomster och representerar ett visst marknadsvärde. Modellen implicerar att företagsledningen mycket väl kan tillåta frågetecken som uppvisar negativ cash flow i syfte att på sikt utvecklas till stjärnor och kassakossor. Ledningen i UG menade att det inte alls var applicerbart i en koncern av UGs karaktär. Finansiella data bedömdes vara betydligt viktigare än de olika strategiska data då affärsförutsättningarna snabbt kunde förändras (särskilt i handelsverksamheten).

Från skilda utgångspunkter kan det fastställas att det är tveksamt om vissa tillgängliga planeringsmodeller kan vara till någon nytta i konglomerat. En analys med Bostonmodellen ger inte något svar på frågan varför ett företag befinner sig i en viss konkurrensposition, dvs innehar en viss relativ marknadsandel. Detta skulle kräva en mer detaljerad analys av den kompetens och de resurser som fanns på affärsnivå och som bidragit till en given konkurrensposition. Det kunde t ex vara olika marknadsföringsansträngningar eller ett överlägset distributionsnät som låg bakom marknadsandelen. För att ta reda på detta skulle det krävas en mer ingående analys. Ett företag som eftersträvar att erhålla operativ synergier vid förvärv måste på ett helt annat sätt i detalj studera vilka faktorer som skulle krävas för att lyckas vid sammanslagningar av olika enheter för att kunna ta tillvara integrationsfördelar.

INFORMATIONSKÄLLOR OCH TYP AV INFORMATION

Tidigare anfördes att företagsledningen i diversifierade företag i högre grad skulle vara tvungen att använda sig av den information som genereras i de administrativa och strukturella systemen, i syfte att kompensera sig för den otillräckliga förståelsen för respektive affärsenhets strategiska situation. Dessa system analyserades tidigare separat för att underlätta en identifiering av hur skillnader i företagens diversifieringsgrad påverkade utformningen av systemen. Detta tillvägagångssätt möjliggjorde dock inte en analys av hur utformningen av samtliga system påverkade det strategiska beslutsfattandet i företagen. Tidigare i kapitlet beskrevs hur det strategiska beslutsfattandet i UG och CP i hög grad karaktäriserades av information mellan företags- och divisionsledningen utifrån en statisk beskrivning. I praktikfallen illustrerades att det strategiska beslutsfattandet var dynamiskt och processororienterat. Nedan sammanfattas vilka informationskällor och vilken typ av information huvudkontoret använde sig av för att påverka strategiutvecklingen.

Informationskällor

Informationskällorna är av två huvudtyper, nämligen de externa och de interna. Extern information erhålls från källor utanför företaget, t ex banker, kunder och konsulter. Interna informationskällor är sådana som finns inom företaget. Kvantitativ information kan finnas i det formella administrativa systemet, t ex planeringssystem, medan den kvalitativa interna informationen i allmänhet finns hos företagets medlemmar.

De informationskällor som planeringsskolan menar ligger till grund för beslutsfattandet är exempelvis strategiska planeringssystem. Ad-hoc-skolan pekar på task forces och kommittéer, dvs interna informationskällor som grund för

beslutsfattandet. Entreprenörskolan däremot betonar externa informationskällor som företagsledningen använder när den aktivt söker nya möjligheter.

UG karaktäriserades i hög grad av externt informationsutbyte och snabbhet i beslutsfattandet. Tack vare det stora kontaktnätet exponerades koncernen ständigt för nya möjligheter, och företagsledningen vidtog inte sällan åtgärder baserade endast på information från dessa kontakter utan att skriftligt penetrera konsekvenserna av ett eventuellt negativt utfall. Informationskällorna kunde exempelvis vara bankkontakter, företagsledare i andra bolag eller större kunder. Den viktigaste interna informationskällan var medlemmar i de olika företagen inom koncernen. Den senare informationen var i allmänhet muntlig och informell. Företagsledningen föredrog också snabba informationskällor och vid huvudkontoret fanns hela tiden rykten om undervärderade bolag, företag som var till salu, företag med ledningsproblem i den egna koncernen och liknande.

De formella administrativa och strukturella systemen tenderade att ge företagsledningen skriven, finansiell, historisk och intern information trots att ledningen snarare sökte muntlig och spekulativ information, ofta från externa informationskällor.

Eftersom informationsbehovet inte var identiskt för olika strategiska beslut torde det vara svårt för huvudkontoret att formalisera datainsamlingen. Ett rutinmässigt inhämtande av information skulle medföra en viss inflexibilitet samt att relevant information för enskilda strategiska beslut inte skulle uppmärksammas. Nackdelarna att använda i huvudsak personliga informationskällor från det egna företaget eller i den externa omgivningen var att det ställde

stora krav på att bedöma kvaliteten av dessa källor då de inte var standardiserade. Dessutom förelåg en risk att en fullgod täckning inte fanns t ex på grund av den brist på tid företagsledningen upplevde att den hade till följd av den ringa storleken på huvudkontoret. En annan risk med detta var att företagsledningen endast kunde informera en begränsad mängd av koncernens medarbetare, vilket t ex medförde att de anställda längre ned i organisationen kände viss osäkerhet om vad som pågick.

UG använde sig inte alls av strategisk planering, kommittéer, interna utredningar eller task forces som informationskällor för det strategiska beslutsfattandet.

I CP använde företagsledningen i mycket högre grad interna informationskällor. Åtskilliga gånger tillsattes interna utredningar och kommittéer för att belysa olika strategiska frågeställningar och därigenom förbättra beslutsunderlaget. CP uppvisade flera likheter med planeringsskolan, vars olika modeller i hög grad är baserade på uppfattningen att de informationskällor för beslutsfattandet som är av intresse, är de som underlättar analys av styrkor/svagheter och problem/möjligheter. Därefter analyseras utifrån rationella kriterier ett givet handlingsalternativ. Det fanns t ex i CP en vision om ökad internationaliseringsgrad och ett antal teser som låg till grund för den typ av förvärv som var önskvärd. De olika förvärvskandidaterna utsattes för en värdering om de ledde till måluppfyllelse. När företagsledningen hade erhållit en detaljerad kunskap som fanns längre ned i organisationen om konkurrenssituation och styrkor, beslutades det att koncernen skulle internationaliseras. Därefter kommunicerades detta till de lägre nivåer som fick i uppdrag att genomföra strategin. De kontinuerliga förändringar av den önskvärda framtida färdriktningen som kännetecknar ad-hoc-skolan kunde därför inte sägas gälla CP.

Det betyder inte att vissa smärre modifieringar inte kunde göras under processens gång. Under omstruktureringsperioden fattades flera beslut, där den ursprungliga visionen om divisionalisering fick ändras och olika anpassningsåtgärder vidtagas, inte minst beroende på att stor hänsyn togs till enskilda individer.

Det var förvånande att det mer diversifierade företaget UG betydligt mindre använde sig av formella administrativa system, då företagsledningens förståelse för respektive affärsenhets strategiska situation borde vara mindre än i ett mindre diversifierat företag.

Det finns dock flera förklaringar till detta. UG växte under en lång följd av år med utomordentlig snabbhet i termer av försäljning och kapitalbas utan att huvudkontoret växte i samma takt. Det fanns inte möjlighet för företagsledningen att formalisera informationsinsamlingen för att analysera och tolka den strategiska situationen i de olika affärsenheterna med givna resurser. Om tillväxten skulle avta förefaller det troligt att de interna informationskällorna skulle öka i betydelse, då företagsledningen i mindre utsträckning måste ta sig an frågeställningar som rör köp och integration av förvärv. Dessutom torde en förklaring finnas till att företagsledningen i UG använde sig mindre av formella administrativa system var att den använde sig delvis av en annan typ av information i företaget, vilket beskrivs nedan.

De viktigaste informationskällorna utgjordes av personer och organisationer av såväl externt som internt slag. Företagens utveckling inrymde en mängd olika beslut, och varje enskilt strategiskt beslut hade sin speciella karaktär. Därför bör jämförelserna mellan koncernerna göras med utgångspunkt från t ex vilka informationskällor som användes i samband med förvärv.

Typ av information

Den typ av information som låg till grund för det strategiska beslutsfattandet skilde sig åt i koncernerna. I CP karaktäriserades beslutsfattandet i hög grad av att man använde sig av den information av strategisk karaktär som kännetecknar flertalet planeringsmodeller. Dessa modeller bygger på antagandet att enskilda strategiska beslut baseras på en långsiktig vision och att denna vision realiseras genom en strävan att relatera information till en helhetssyn. Företagets utveckling måste baseras på den specifika kompetens som byggts upp och i CPs fall var det t ex produktion, försäljning och distribution av förbrukningsmateriel för kontor. Den egna specifika kompetensen skall anpassas till möjligheter i omvärlden. De frågeställningar som företagsledningen måste ta ställning till är av karaktären: Hur kommer konkurrensen att utvecklas i företagen i koncernen? Hur påverkas våra möjligheter och vilka är riskmomenten? Måste vi förstärka våra egna styrkor i branscher där konkurrensen hårdnar? etc. När företagsledningen har information om dessa allmänna frågeställningar möjliggör det att teser och policies kan formuleras. I CP fastställdes t ex ett antal teser på potentiella förvärvskandidater som låg till grund för vilken typ av företag som skulle förvärvas för att öka koncernens internationaliseringsgrad. Företagsledningen önskade också erhålla information om förvärvsprojekten för att kunna besluta om dessa passade in i portföljen.

Företagsledningen i UG kunde inte sägas använda sig av strategisk information för att påverka strategiutvecklingen i företaget. Orsaken till detta står att finna i att företagsledningen i UG tenderade att visa störst intresse för kortsiktiga händelser. Företagskulturen, belöningssystem och kontrollsystem var uppbyggda kring kortsiktiga mål. Strategisk information som t ex marknadsandelar och samordningsfördelar var av litet intresse för företagsled-

ningen och VD sa: "Jag är mer intresserad av att se färgen på pengarna än en massa planer och andra oväsentligheter som man kan läsa i olika blanketter".

Den finansiella informationen låg i hög grad till grund för beslutsfattandet i CP men framför allt i UG. Företagsledningen i UG menade att det var möjligt att snabbt bilda sig en uppfattning om huruvida ett visst enskilt strategiskt förslag uppnådde en viss miniminivå avseende avkastning, oavsett om det innebar att koncernen därmed kom in på helt nya områden. Ledningen kunde t ex identifiera med hjälp av en finansiell analys att ett företag värderades för mindre än kostnaden för återanskaffning av deras fasta tillgångar på marknaden, dvs att företagsledningen noterade att det var billigare att köpa än att bygga nytt. Därigenom kunde tillväxt genom förvärv vara billigare än intern tillväxt. I samband med enskilda strategiska beslut önskade företagsledningarna ta del av finansiell information.

Tillgång till finansiell information i CP kunde påskynda beslutsfattandet, men en rad befattningshavare menade att ett initiativ från lägre nivå mycket sällan förkastades på grund av otillfredsställande finansiella karaktäristika.

VD för CP framhöll:

Vilken divisionschef som helst inser att det inte går att presentera förslag som inte åtminstone uppfyller de minimikrav vi har i koncernen. Därför är det mycket sällan det blir nej till exempelvis ett initiativ till ett förvärv på grund av att t ex avkastningen bedöms vara otillfredsställande. Det är ofta andra orsaker som ligger bakom det.

Orsakerna till att huvudkontoret sällan förkastade projekt från lägre nivåer på grundval av finansiell information hänger förmodligen samman med att dessa projekt stoppats på ett tidigare stadium. Divisionsledningarna förde inte upp projekt till huvudkontoret om de finansiella data var otillfredsställande, vilket skulle föranleda att huvudkontoret skulle säga nej. Huvudkontorets intresse för finansiella data ökade om det var en förlustenheter som äskade pengar, eller om det gällde större företagsförvärv.

Information som reducerar osäkerhet. Den information som används i beslutsfattandet kan delas upp i två delar: 1) Den information som är tillgänglig när en möjlighet eller ett problem dyker upp. 2) Den information som blir tillgänglig när beslutsfattandet fortskrider. Kommunikationen mellan företagsledningen och divisionsledningarna eller andra informationsgivare syftade bland annat till att ge bättre beslutsunderlag. Det kunde såväl i CP som UG exempelvis vara företagets controllers som närmare studerade ett förslag som initierats från divisionsledningen och därvid ökade precisionen i det framtagna underlaget. VD för UG menade att det ofta var bra att säga nej eller visa tveksamhet till olika initiativ på ett initialt stadium för att se om vederbörande kommer tillbaka med bättre beslutsunderlag:

Jag säger väldigt ofta nej till ett förslag initialt för är det bra, dvs om det går att tjäna pengar på det, återkommer vederbörande senare. På det viset håller jag mig informerad om vad som händer. Självklart är det inte ett klart nej, utan i allmänhet vill jag bara ha mer information för att se hur mycket pengar det går att tjäna på idén.

Företagsledningen ville således ofta ha svar på olika frågor för att minska osäkerheten. Det kunde exempelvis vara i samband med förvärv att ta reda på de bakomliggande orsakerna till varför säljaren ville avyttra företaget.

En annan faktor som kompenserade huvudkontoret för den endast indirekta förståelsen av de specifika förutsättningarna i en division och därmed den osäkerhet som huvudkontoret kände, tycktes värderingen av informationskällan också utgöra.

Något som återkom i både CP och UG var betydelsen av vem som driver projektet. Företagsledningen i ett diversifierat företag har ständigt behov av att erhålla information från de olika affärsenheterna och att bedöma denna information. Informationen kommer givetvis från flera olika håll, genom kollegor, tidningar, företagets interna rapportsystem och i hög grad genom samtal och diskussioner med divisionsledningarna. Att tillgodogöra sig och tolka all denna information från olika håll blir då en viktig uppgift för företagsledningen. Bedömningen av information från divisionsledningarna hänger intimt samman med deras track record, sammanfattningen av deras tidigare prestationer. Chefer som visar varaktig förmåga att erhålla goda resultat, håller budgetar och visar bättre resultat än jämförbara konkurrenter, erhåller ett bra track record, som dock av naturliga skäl är föränderligt över tiden.

Genom att värdera divisionsledningen och divisionen får företagsledningen en uppfattning om kompetensen hos ledningen. Denna värdering tycktes baseras på en rad faktorer, där inte minst tidigare finansiella faktorer spelade in. Värderingen byggdes upp kring jämförelser mellan budgeterad och verklig vinst, jämförelser med andra affärsenheter och konkurrenter, tidigare års resultat samt avkastningssiffror. Den värdering företagsledningen gjorde av divisionsledningen tycktes i de båda bolagen även vara avhängig förmågan att vidta åtgärder när oväntade resultatnedgångar inträffade. Värderingen kunde sägas utgöra ett surrogat för en verklig förståelse i detalj av affärsenhetens speciella affärsförutsättningar.

Några konkreta exempel kan illustrera vad värderingar av divisionschefer betyder.

Efter försäljningen av RP i Consolidated Products erhöll koncernen en kapitalstruktur och likviditet som ansågs överstiga de krav man hade och företagsledningen bad dotterföretagen att öka ansträngningarna att hitta lämpliga förvärvskandidater utomlands för expansion. Eftersom en divisionschef misslyckades att hålla budgeten och förbättra lönsamheten ett par år, och eftersom ett par smärre förvärv ej nådde upp till kalkylerade resultat, förlorade företagsledningen förtroendet för divisionschefen och sa nej till nya projekt så länge han ej åtgärdat befintliga brister.

Företagsledningen menade att det kanske från finansiella data hade varit befogat att genomföra föreslagna projekt, men som en medlem i företagsledningen sa:

Vi är i hög grad i händerna på våra divisionschefer som i detalj känner konkurrenter och marknader. Det är rätt självklart att vi tappar förtroendet för en person som ständigt har uppfriserade siffror och är oförmögen att vidta åtgärder om det börjar gå snett. Tyvärr finns det alltid människor som har en tendens att överskatta den framtida potentialen, vilket ofta tycks sammanhånga med problemen idag. Det är därför oerhört viktigt att man känner personerna, därför att exempelvis en miljon i förväntad vinst i ett bolag är inte detsamma som en miljon för ett annat med en annan chef.

I UG återkom företagsledningen ofta till värderingen av chefer när de beskrev och förklarade strategiska beslut. En av dotterbolagscheferna som över en lång period visat mycket bra resultat upplevde att företagsledningen aldrig hade några invändningar till de förslag och idéer han framförde.

När jag blev VD för det här företaget var det litet och visade just ingen vinst. Därefter har vi tack vare omvärldsförbättringar och skicklig

anpassning vuxit enormt både när det gäller vinst och omsättning. Jag har aldrig haft några svårigheter att få mina idéer och investeringar accepterade. Koncernchefen tror på mig, vilket inte är så konstigt då siffrorna talar sitt tydliga språk. Självklart har jag gjort några smärre misstag, men då har bossen varit väldigt stödjande med kommentarer av typen 'you can't always win'.

En annan person i UG gjorde en kompletterande kommentar:

Den interna status som man har är inte stabil över tiden. Alla har rätt att göra ett par smärre misstag, men ditt förtroendekapital är inte obegränsat. Gör man tillräckligt allvarliga misstag, så är det bara att gå.

Genom personliga kontakter med lägre nivåer och värdering av divisionschefer kompenserar sig företagsledningen för sin endast indirekta förståelse av de specifika marknadsförutsättningarna i en division. I det diversifierade företaget torde just denna värdering och dessa kontakter vara särskilt viktiga då produktmarknadssituationen är mer komplex. Företagsledningens önskan att få förstahandsinformation, bland annat påvisad av Mintzberg (1972), gör att man föredrar att erhålla information direkt från divisionsledningarna framför allt det formella rapportsystemet (tabell 7:4 sammanfattar den typ av information som låg till grund för det strategiska beslutsfattandet).

När det diversifierade företags huvudkontor värderar informationskällorna bl a på basis av tidigare uppnådda resultat, har det en informationsfördel gentemot den externa kapitalmarknaden. Huvudkontoret i det diversifierade företaget besitter en typ av information som är svår att systematisera. Den strategiska och finansiella informationen kan göras tillgänglig för externa aktörer, men det torde vara synnerligen besvärligt att ersätta huvudkontorets bedömningar av divisionschefer och andra informationsgivare. Huvudkontoret i ett komglomerat har inte förstahandskunskap om de olika bolagens marknader och konkurrenter, men den

Tabell 7:4. Typ av information huvudkontoret använde för att påverka strategiutvecklingen i företagen

CP	UG
STRATEGISK INFORMATION	FINANSIELL INFORMATION
Marknadsandel	Cash flow
Tillväxttakt	Påverkar kapitalstruktur
Synergifördelar	Riskstruktur
Kostnadsbesparingar	Inverkar på likviditeten
Marknadsinformation	Kapitaltillskott
	Möjligheter till avyttringar
FINANSIELL INFORMATION	Dolda tillgångar i fastigheter
Cash flow	eller andra balansposter
Beräkningar av avkastningsvärde	Långt P/E tal på börsbolag
Inverkan på likviditet	Framtida vinstpotential
Påverkan på kapitalstruktur	
INFORMATION SOM REDUCERAR OSÄKERHET	INFORMATION SOM REDUCERAR OSÄKERHET
Information som blir tillgänglig när det strategiska beslutsfattandet fortskrider	Information som blir tillgänglig när det strategiska beslutsfattandet fortskrider
Värdering av informationskällan	Värdering av informationskällan

har förstahandskunskap om divisionsledningarnas prestationer. Bostonmodellen eller investeringsmodellen baseras på strategisk och finansiell information men inkluderar inte företagsledningens värdering av informationskällor som underlag för beslutsfattandet. Det är dock tänkbart att på motsvarande sätt som dessa modeller försöker systematisera hur finansiella resurser skall fördelas mellan olika enheter, det görs försök att systematisera de värderingar om kvaliteten på den givna informationen, som således baseras på värderingar av informationskällorna. Genom att synkronisera de personella resurserna med de finansiella torde effektiviteten i de strategiska planeringssystemen öka.

Strategiskt beslutsfattande i CP och UG

Strategiutvecklingen i CP och UG påverkades av huvudkontorets roll. I litteraturen tenderar en skola för hur stra-

tegiskt beslutsfattandetillgår dominera. För att beskriva strategiutvecklingen i de båda företagen måste inslag från olika skolor beaktas, då strategiutvecklingen var sammankopplad med olika strategiska beslut. I ett diversifierat företag kan det finnas enheter med problem, t ex att lönsamheten fallit till en icke acceptabel nivå. Hela företaget kan också hamna i en allvarlig krissituation. En sådan kan exempelvis uppstå om företagets oberoende är hotat. Enskilda strategiska beslut i andra koncernenheter kan vara en följd av ett systematiskt analys- och planeringsarbete, där styrkor/svagheter osv penetreras. Företagsledningen eller dotterbolagschefer kan initiera enskilda strategiska beslut genom ett osystematiskt sökande. Ledningarna exponeras exempelvis för företag som är till salu, eller får erbjudanden från andra företag om att få köpa något dotterföretag som inte på förhand kunnat förutses. I ett diversifierat företag är situationen i de olika enheterna olikartad och i de båda undersökta företagen kan exempel på de olika skolorna identifieras. En utmärkande skillnad däremot mellan CP och UG, när det gällde hur olika strategiska beslut kopplades samman till strategiutvecklingen, var att huvudkontoret i CP i betydligt högre grad använde sig av ett analytiskt förfaringssätt. Det tog sig uttryck i att ledningen ofta förlitade sig på analyser och noggranna genomgångar av för- och nackdelar med olika alternativ innan strategiska beslut genomfördes. I UG å andra sidan fanns en mycket stark kultur, där ett ständigt sökande efter nya affärsmöjligheter var mycket påtaglig. I tabell 7:5 sammanfattas det strategiska beslutsfattandet i CP respektive UG.

Tabell 7:5. Strategiskt beslutsfattande i CP och UG

	CP	UG
Problem	Besvärlig internkonkurrens Importkonkurrens Ny teknologi Sämre ekonomi hos viktiga kunder Byråkratiskt beslutsfattande Otillfredsställande lönsamhet Avtagande tillväxt Stora inhemska marknadsandelar Verksamhet i politisk riskzon	Ansträngd likviditet Kapitalbrist Stora resultatfluktuationer Koordinationsproblem Otillfredsställande lönsamhet
Analys	Systematisk genomgång av lämplig organisationsstruktur Analys av dotterföretag som inte passar in i portföljen av aktiviteter Genomgång av de divisioner som hade utlandspotential Specificering av "teser" för internationalisering Analys av om förvärvskandidater erbjuder koordinationsfördelar	Genomgång av bolag eller aktier som är "undervärderade"
Möjligheter	Snabba förvärv som legat inom ramen för kompetensen Bra pris vid avyttringen av RP Aktiviteter som syftar till att bli marknadsledande på fragmenterade marknader Ledningspersonalens personliga önskemål om tillväxt	Avyttringar av delar när priset legat rätt Förändringsorienterad VD Oljemarknaden minskade beroende på de "Sju Systrarna" Fusion med finansiellt starkt företag

8 SLUTORD

Syftet med kapitlet är att jämföra strategiutvecklingsprocessen i de två undersökta koncernerna samt att göra jämförelser med den tidigare forskningen kring strategifrågor. Vidare är syftet att undersöka huruvida de skillnader som kan konstateras i huvudkontorets roll i de två företagen kan förklaras utifrån det faktum att det ena är ett konglomerat, medan det andra är ett besläktat diversifierat företag. Dessutom pekas på andra faktorer som kan förklara skillnaderna. Kapitlet avslutas med en diskussion om några områden för framtida forskning.

STRATEGISKT BESLUTFATTANDE - ARKITEKT- OCH PORTFÖLJMODELLEN

Att beskriva strategiutvecklingsprocessen i termer av den roll huvudkontoret spelar när det gäller att koppla samman olika enskilda strategiska beslut till den långsiktiga utvecklingen, den typ av information och de informationskällor som används i HK när det gäller att påverka strategiutvecklingen i företaget är en renodling av en idealiserad sekvens. När det t ex fastslås att CP efter omstruktureringen kännetecknas av en internationaliseringsstrategi, var det i själva verket tusentals beslut som fattades i den riktningen på olika nivåer. För varje enskilt beslut finns det något som initierar detta, olika typer av information och informationskällor. Det noterades också i teoriavsnittet att varje

enskilt strategiskt beslut i sig är en komplex process med återföringar mellan olika faser. När företagsledningarna använde sig av olika typer av information för att kunna utvärdera ett specifikt projekt, skedde en kontinuerlig värdering. När företagsledningen i CP bestämt sig för att internationalisera verksamheten och skulle ta ställning till ett visst förvärvsprojekt utomlands, t ex PO, upplevde den ofta att informationsunderlaget var bristfälligt och bad att få närmare precisering, och därmed gjordes redan då ett val. Valet bestod då i att avsluta eller fortsätta processen. När större strategiska beslut genomfördes i CP hade företagsledningen ofta inte den detaljerade information som krävdes för att fatta långtgående beslut, utan måste se till att de fick bättre informationsunderlag. Därför karaktäriserades strategiutvecklingen i hög grad av att beslut togs steg för steg eller, annorlunda uttryckt, att beslutsfattandet växte fram.

Arkitektmodellen

Det strategiska beslutsfattandet i CP kan sägas ha följt en arkitektmodell. Företagsledningen formulerade strategin för företaget eller utarbetade en vision om färdriktningen. Denna genomfördes i hög grad på lägre nivåer med hjälp av strukturella och administrativa system. Planeringsskolan kan således inte helt avfärdas ens som deskription, eftersom CP följde många av dess förutsägelser (råd). Den fungerade också uppenbarligen bra då CP var lönsamt samt uppvisade en anmärkningsvärd kurstillväxt på Börsen.

Formuleringen i CP var dock inte så analytisk och rationell som de modeller som finns inom ramen för planeringsskolan. Formulering av en vision baserades på en värdering av den strategiska situationen och de strategiska förändringar som var möjliga. Det innebär således att koncernledningen inte kunde formulera en vision utan att ha en administrativ förståelse av situationen. Distinktionen i strategiformu-

lering och strategiimplementering är därför tveksam. Kan det strategiska beslutsfattandet kännetecknas av denna uppdelning, i företag som är verk-samma i flera branscher, i företag där flera människor på olika organisatoriska nivåer, i en snabbt föränderlig omgivning, medverkar? Huvudkontoret hade inte i CP den detaljerade kunskap om de olika enheterna som krävdes för att fatta många enskilda strategiska beslut. Koncernledningen i CP medverkade visserligen i rader av enskilda strategiska beslut men hanterade också den process som leder fram till dessa beslut. Huvudkontoret i CP "fattade" beslut i den bemärkelsen att de godkände ett ärende som initierats på lägre nivå. De strukturella och administrativa systemens utseende påverkade hur de strategiska besluten fattades. Det betydde exempelvis att divisionsledningarna, inom ramen för den fastställda visionen, tog initiativ till enskilda strategiska beslut och använde koncernledningen som diskussionspartner för sina idéer. De implementerade således sina formuleringar inom givna spelregler (t ex att hålla sig till existerande produktområden). Strategiutvecklingsprocessen är således en aktivitet som berör olika hierarkiska nivåer i företaget och är inte något som är förbehållet huvudkontoret, dvs att gränsdragningen mellan strategi-formulering och strategiimplementering suddas ut.

Vid omstruktureringen belystes konsekvenserna för koncernen vid val av olika divisionaliseringsalternativ. Externa konsulter kallades också in för att analysera förutsättningarna för integration av olika organisatoriska enheter, vilka skulle skapa en divisionaliserad organisationsstruktur. De kriterier som låg till grund för valet var inte endast av kortsiktig ekonomisk karaktär, utan man studerade också om en viss enhet långsiktigt passade in i koncernen. Många beslutsfattare på olika organisatoriska nivåer deltog i förhandlingarna om koncernens framtida struktur. I samband med ett flertal nedläggningar fördes förhandlingar med fack och

och andra intressenter (exempelvis kommundienstämän). Under analysarbetet och förhandlingarna fattades en rad beslut, t ex beslutet att sälja en fastighet i centrala Stockholm och beslutet att integrera den s k Göteborgsrörelsen i den divisionaliserade organisationsstrukturen. Omstruktureringprocessen i CP omfattade således enskilda strategiska beslut som var resultatet av åtgärder från olika nivåer - såväl enskilda personer som grupper som arbetade med strategiska frågeställningar. Koncernens utveckling under denna period skedde således i ett intimt samspel mellan olika nivåer. Detta står i kontrast till den beskrivning Chandler gör av företagets utvecklingsförlopp, där framför allt VD karaktäriseras som en person som själv formulerar företagets strategi.

För att beskriva strategiutvecklingsprocessen i CP räcker det inte att använda sig av planeringsskolan. Beslutsflödet går i hög grad från toppen till botten av hierarkin i planeringsskolan (s k top-downmodeller). Bostonmodellen, exempelvis, implicerar att företagsledningen formulerar strategin, som därefter implementeras på lägre nivåer i organisationen. Emellertid var det strategiska beslutsfattandet i CP således i hög grad en interaktiv process, där det skedde ett samspel mellan olika nivåer.^{1/} Många enskilda strategiska beslut fattades också på ett ad-hocmässigt sätt. När CP bröt ned funktionsstrukturen för att skapa en divisionaliserad grupp fanns väsentliga inslag av maktpolitiska aspekter som fördröjde och försvårade omstruktureringsarbetet. Flera gånger väntade exempelvis företagsledningen ut chefer som skulle pensioneras. Dessutom var det svårt för företagsledningen att ha en exakt uppfattning om den fram-

^{1/} Vancil, R. och Lorange, P. (i Lorange P. and Vancil R., ed., 1977, s 22ff) har beskrivit den komplexa och interaktiva processen i diversifierade företag.

tida organisationen i början av strategiutvecklingsprocessen, och det tenderade inträffa händelser som ändrade förutsättningar. I stället hade koncernledningen en vag vision om färdriktningen och organisationen tog beslut för beslut och strategin växte fram.

Även om styrelsenivån i CP inkluderas förändras inte beskrivningen nämnvärt. Företagsledningen förändrade den breda färdriktningen i styrelsen, och då företaget hade en arbetande styrelseordförande, kunde han också sägas ingå i företagsledningen och därmed aktivt delta i diskussionerna om färdriktningen. Dessutom godkände styrelsen formellt enskilda beslut som bildade mönster för den fortsatta utvecklingen.

Portföljmodellen

Det strategiska beslutsfattandet i UG skilde sig å andra sidan från CP och skulle kunna kallas portföljmodellen.

UGs långsiktiga utveckling präglades av koncernledningens önskan att tjäna pengar och mycket få regler låg till grund för inom vilka områden som pengarna skulle tjänas. Den långsiktiga visionen var vag och uttrycktes endast i finansiella termer. När koncernen (i dotterbolagen eller koncernledningen) fattade enskilda strategiska beslut, växte ett mönster i beslutsfattandet fram utan att det inledningsvis fanns någon klar vision från företagsledningens sida. UG kunde inte, som fallet var i CP, specificera den allmänna färdriktningen, utan strategin blir en rekonstruerad logik, där varje dotterföretag lämnade sina avtryck i mönstret. I ett företag av UGs karaktär måste man för att

beskriva strategin rekonstruera och analysera den historiska strategin genom att studera enskilda strategiska beslut. I detta rekonstruktionsarbete spänner man över en lång tidsperiod för att identifiera hur strategiska beslut fattas och för att urskilja ett mönster. I UG pågick ständigt ett mycket stort antal strategiska beslutsprocesser, där olika organisatoriska nivåer var inblandade, vilka lämnade sina avtryck på strategin.

Det strategiska beslutsfattandet på koncernledningsnivå var fjärran från planeringsskolans syn, att strategier formuleras för att därefter implementeras. Vid en redogörelse för de strategiutvecklingsprocesser som fanns i UG, är det viktigt att skilja på en medveten initiering av en strategi från koncernledningen och en initiering av vissa enskilda strategiska beslut som ligger till grund för en rekonstruerad logik, ett mönster i beslutsfattandet. Koncernledningen var ständigt på språng efter nya tillväxtområden och ledstjärnan var att snabbt anpassa sig till förändringen. Där emot är det viktigt att notera att det fanns dotterbolag som vinnlade sig om att analysera styrkor och svagheter samt studera omgivningens förändringar och på basis av detta välja en framtida fördriktning. Planeringsskolan behövs för att karaktärisera strategiutvecklingsprocessen i delar av UG. Inom ett diversifierat företag kan således flera skolor vara företrädare, koncernledningen kan företrädare en viss skola och lägre nivåer kan domineras av andra skolor. Valet av skola synes inte helt bestämt av olika koncernkaraktäristika såsom storlek och branschkaraktäristika, utan skillnaderna kan också i hög grad relateras till skillnader hos ledande aktörer och managementfilosofi (se nedan). En annan väsentlig orsak torde vara att de olika dotterbolagen uppvisar strategiska situationer som är olikartade. I littera-

turgenomgången framgick att en vanlig hypotes är att strategiska processer är strukturerade på likartat sätt. Den hittillsvarande forskningen på området har i hög grad inriktats mot att söka likheter och försummat att granska olikheter i förutsättningar samt olikheter i situationer i vilka företag verkar. Lindgren och Spångberg (1980a) visade genom att bl a studera UG att skillnaderna mellan det strategiska beslutsfattandet i t ex förvärvsfrågor och avyttringar var avsevärda även i samma företag. Skillnader kunde t ex identifieras i hur koncernledningen använde de olika administrativa systemen och den information och de informationskällor som låg till grund för beslutsfattandet. Med andra ord, om ett dotterbolag gör en rad förvärv kan man förvänta sig att det strategiska beslutsfattandet inte uppvisar samma mönster som om dotterbolaget tvingas till en rad avyttringar. Utöver skillnader i koncernernas karaktäristika gentemot omgivningen, där framför allt skillnader i diversifieringsgrad var av betydelse, och skillnader mellan ledande aktörer och managementstil, utgör skillnader i strategiskt läge en viktig förklaring. UG uppvisade vissa likheter med det amerikanska konglomeratet Litton, vars VD, Roy Ash, menade att utvecklingen i koncernen präglades av en önskan att förvalta kapitalet i portföljen på bästa sätt.

We elect to manage by not managing. We have one rule - there is no rule. And our policy is, we have no firm policy. What is there left for management to do? The management of capital. We are decentralized, period. We grew up decentralized, we leave acquired companies alone because it's ridiculous to make everything conform to one pattern. You destroy everything that was there.
(Roy Ash i Bower, 1977, s 13)

För att förklara den strategiska utvecklingen i UG är det också nödvändigt att beröra den ekonomiska utvecklingen i Sverige. Företagsledningens handlande återspeglade en önskan att öka marknadsvärdet på koncernen. I en inflationsekonomi tenderar marknaden att nedvärdera företag till ett värde som är lägre än återanskaffningskostnaden av företagets tillgångar, dvs att företag kan förvärvas till priser som är lägre än kostnaden för att göra motsvarande investeringar. Det innebär att det blir billigare att växa genom företagsförvärv snarare än genom intern tillväxt. De bästa tillgångarna i portföljen är sådana vars värde är knutna till återanskaffningsvärdet, dvs att förvärva företag med "undervärderade" tillgångar utgör ett attraktivt alternativ för företagsledningen.

Vidare kännetecknades UG av ett sökande efter finansiella resurser som kunde möjliggöra fortsatt snabb tillväxt. Detta medförde att koncernledningen hade kravet på de olika enheterna att de skulle vara självfinansierade, dvs i strid mot t ex Bostonmodellen. Den ökade benägenheten hos företagsledningen att avyttra enheter som inte hade positiv cash flow som kunde användas mer lönsamt till t ex nya förvärv.

Att huvudkontoret i UG hade ett stort direkt substantiellt inflytande över strategiutvecklingsprocessen strider mot tidigare teori. Bower (1970) och Prahalad och Doz (1981) menar att företagsledningen i konglomerat endast har ett indirekt inflytande över strategiutvecklingen. En trolig förklaring till att företagsledningen i UG hade ett substantiellt inflytande står att finna i de ledande aktörernas agerande snarare än diversifieringsgraden. I teorigenomgången framgick att konglomerat ofta anger motivet att huvudkontoret i konglomeratet kan införa nya administrativa system i det förvärvade bolaget för att skapa värde i samband med förvärv (managementsynergi). Emellertid är sådana fördelar ej att hänföra till konglomeratidéen utan just till kvaliteten på företagsledningen. Huvudkontorets starka inflytande

över strategiutvecklingen i UG hänger också samman med kompetensen hos de personer som var verksamma på huvudkontoret.

VAD BEROR SKILLNADERNA MELLAN FÖRETAGEN PÅ?

Det har pekats på flera skillnader i huvudkontorets roll i det strategiska beslutsfattandet och ett antal förklaringar till dessa skillnader. Nedan skall ett försök göras att peka på andra orsaker än skillnader i diversifieringsgrad mellan företagen som påverkade hur det strategiska beslutsfattandet tillgick. CP var ett företag med besläktade verksamheter. Flera av affärsenheterna verkade på samma marknad och använde liknande distributionssystem och flertalet av CPs förvärv kunde med lätthet integreras i existerande marknadsförings- och distributionssystem. Pärmar och gnuggbokstäver distribuerades till specialbutiker, varuhus och kontor. Vidare uppvisade de olika enheterna liknande produktionsteknologier, där t ex tillverkning av böcker för läromedel eller förlag är i stort sett identiska. Det finns således möjlighet att överföra den kunskap koncernen har i t ex marknadsföring eller produktion mellan olika enheter. En sådan överföring av kunskap mellan besläktade enheter kunde förbättra lönsamheten i ett förvärvat företag i USA, t ex genom att sälja det förvärvade företagets produkter genom existerande distributionskanaler i Europa. Företagsledningen har större sannolikhet att känna till vad som krävs för att lyckas inom ett nytt område och att utvärdera konkurrenspositionen av ett potentiellt förvärv, om det visar släktskap med existerande affärsområden. Företagsledningen i ett diversifierat företag med besläktade produktområden torde ha större förståelse för de strategiska förutsättningarna att lyckas inom ett visst område. Företagsledningen borde ha en djupare kunskap och förståelse för såväl externa förhållanden såsom konkurrenter och marknadstillväxt som interna faktorer såsom produktion än motsvarande företagsledning i ett konglomerat.

Huvudkontoret i konglomeratet UG hade inte samma kunskap om dotterbolagens marknadsföring eller produktionsteknologier. De hade således inte samma möjligheter att överföra den typ av funktionell kunskap till dotterbolagen eller till förvärvade företag. De kunde inte heller penetrera strategierna för de olika dotterbolagen med samma detaljrikedom utan måste lämna dem ifred. Ett konglomerat kräver snarare, för att kunna lyckas, ett överskott av managementresurser som kan överföras till bolag med problem. De ställer stora krav på färdigheter för att förbättra företags lönsamhet trots att bolagen uppvisar olikartade operativa förhållanden och problemen i företagen är av skilda slag. UG-ledningen hade visat sig inneha denna kompetens. Emellertid kan det inte sägas sammanhänga med att UG var ett konglomerat då "skicklig företagsledning" kan finnas i företag med mindre diversifieringsgrad.

I ett konglomerat som UG är det meningslöst att formulera en strategi på en gemensam produkt/marknadsdefinition. Gruppen innehöll helt disparata enheter med skilda branschkaraktäristika, konkurrensförhållanden etc. Företagsledningen i UG var därför tvungen att i hög grad basera sin uppfattning på den värdering de gör av den person som givit informationen. Till viss del gick den informationsöverföringen också via det formella kontrollsystemet, men detta var i huvudsak uppbyggt kring finansiella nyckeltal. Det betyder att det formella kontrollsystemet inte fångade in strategisk information om dotterbolagen rörande t ex branschspecifika frågor eller konkurrenssituationen. Företagsledningen i UG kunde inte med utgångspunkt från analyser bilda sig en uppfattning om trender, möjligheter och potentiella problem som kunde uppstå.

Företagen hade ungefär samma storlek i termer av antalet anställda och total balansomsättning, vilket inte torde förklara skillnaderna som kunde konstateras i HKs roll.

Företagens storlek kan t ex inte förklara utformningen av de administrativa systemen eller förklara skillnader i det strategiska beslutsfattandet. En skillnad mellan företagen var dock att det i UG fanns över 50 olika verksamheter, medan CP förfogade över ett betydligt mer begränsat antal affärsområden. Det försvårade ytterligare för företagsledningen i UG att erhålla detaljerad kunskap om lägre nivåer. Detta tenderade att leda till att företagsledningen koncentrerade sig på finansiell information snarare än information om marknader och produktionsförhållanden. Då beroende förhållanden mellan olika enheter var små behövdes dessutom mindre ansträngningar från koncernledningen att integrera olika delar, vilket minskade behovet av operativ kunskap.

I de båda diversifierade koncernerna fanns företag med olika teknologiintensitet. Ingen av koncernerna hade dock någon produktlinje som hade en komplicerad teknologi, och koncernerna hade i huvudsak standardiserade produkter. Forsknings- och utvecklingsansträngningarna i de två koncernerna understeg också en procent av koncernfaktureringen, vilket understryker att UG och CP inte var teknologiintensiva. Det fanns inte heller några avgörande skillnader i skalfördelar i produktionen, vilket sammanhängde med att koncernerna i huvudsak verkade på fragmenterade marknader. Såväl UG som CP verkade i olika branscher. En rad konkurrenter verkade inom dessa branscher och de specifika marknadssegmenten inom dessa branscher var ofta små, dvs att koncernerna hade en avsevärt mer fragmenterad branschstruktur än i typiska oligopolmarknader. På motsvarande sätt var kundkoncentrationen genomsnittligt låg för huvuddelen av företagen i två av koncernerna. Det fanns således inget behov för koncernledningarna att samordna strategierna för dessa företag, vilket ofta är nödvändigt på oligopolistiska marknader. Det ställdes snarare krav på dotterföretagen att anpassa strategierna, som en följd av avsaknaden av centrala förhandlingar gentemot kunderna, till kundernas specifika krav. De skillnader

som kan konstateras i huvudkontorets roll torde inte förklaras i skillnader i bransch- eller kundstruktur.

Kontroll över ägandet skilde sig åt mellan bolagen. Personerna i företagsledningen i UG var stora aktieägare ("piloterna skall sitta i planet") och var också synnerligen aktieägarorienterade. Flertalet personer i ledande ställning visste mycket väl vad marknadsvärdet för koncernen var. Strategiska beslut som kunde leda till en ökning av detta marknadsvärde ledde också till stora egna förmögenhetsökningar. Även några personer i CPs ledning hade stora egna innehav av aktier, dock inte alls i samma utsträckning som i UG.

Det kan argumenteras att huvudkontorets roll i det strategiska beslutsfattandet påverkas av den situation företagen befunnit sig i, t ex i en akut krissituation. I de båda undersökta företagen har vinstutvecklingen hela tiden varit positiv och inget av företagen hade varit i någon verklig kris, vilket skulle kunna tvinga fram ett annat agerande från företagsledningen.

En olikhet mellan koncernerna som kan bidra till skillnaderna i huvudkontorets roll kan vara att UG, som hade ett stort inslag av trading-verksamhet, befann sig i en mer turbulent och osäker omgivning, dvs att förändringar i omvärlden snabbt kunde påverka olika handelsbolags förutsättningar. Oljemarknaden kunde förändras på några timmar och ett av UGs dotterbolag kunde tjäna eller förlora tiotals miljoner kronor under samma tid. Det strategiska beslutsfattandet under sådana betingelser tvingar fram en helt annan snabbhet än som var nödvändig i CP, som inte alls kännetecknades av samma turbulens. Ett mått på graden av osäkerhet i den externa miljön är variansen på avkastningen på det egna kapitalet. Detta mått ger en indikation om den affärsrisk som koncernerna tog, och UG hade under 1970-talet en större varians på avkastning på eget kapital än CP.

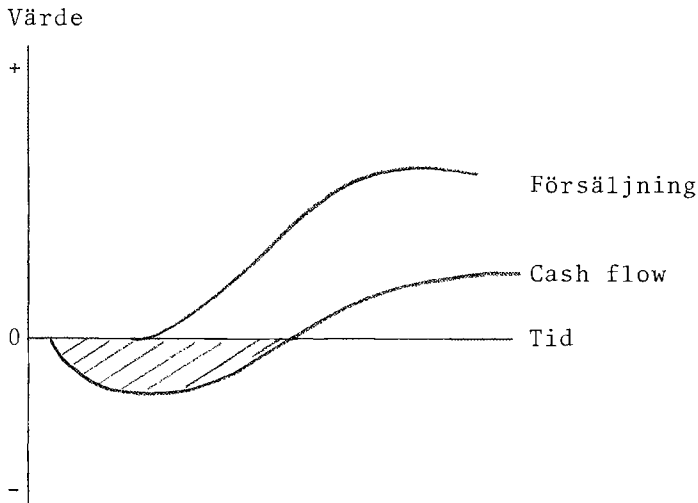
Det bör dock påpekas att turbulensen och osäkerheten i omgivningen är sammansatt av flera dimensioner som inte med nödvändighet återspeglas i olika avkastningsmått. Variationen på avkastning på eget kapital kan också vara en indikation på hur bra huvudkontoret har hanterat osäkerheten i den externa omgivningen.

Skillnaderna i beteenden kan också i hög grad reduceras till skillnader hos ledande aktörer och managementfilosofi. VD i UG hade på ett och ett halv decennium byggt upp en "liten handelsbod" till en av Sveriges största koncerner. Avsaknad av policies, formella informationssystem och riktlinjer kännetecknade koncernen. UG kännetecknades av att vara en informell organisation utan skrivna regler, där kontakterna mellan huvudkontoret och lägre nivåer baserades på personliga relationer. Uppenbarligen fungerade den filosofi som fanns i UG tillfredsställande, då koncernen hade genomgått en förnämlig ekonomisk utveckling. Annorlunda uttryckt kan den roll som HK hade i UG utgöra ett alternativ till andra lösningar. Det finns dock nackdelar som bör noteras. Koncernen attraherade unga människor som var tillväxtorienterade och som var pekuniärt intresserade. Skulle koncernens tillväxt avta eller vinsterna gå ned t ex på grund av omvärldsförändringar finns en risk dels att flera av dessa personer skulle lämna koncernen, dels att det uppstår svårigheter att rekrytera den typen av personal i fortsättningen. Dessutom om förutsättningarna skulle förändras i koncernen, t ex krav på anpassning till den externa omgivningen, finns en risk att en alltför stor börda läggs på huvudkontoret. Klarar ett litet huvudkontor att åtgärda lönsamhetsproblem i flera dotterbolag samtidigt, dvs att "släcka flera bränder"? I en atmosfär där utrymmet för misslyckande för dotterbolagscheferna är litet kan detta leda till att väsentlig information inte når huvudkontoret. Den påtagliga konkurrensmentaliteten kan också leda till att lojaliteten för koncernen minskar och ökar personalomsättningen.

Kraven på dotterbolagen i avseende att nå lönsamhetstalen var mycket påtaglig och huvudkontoret uppvisade stor otålighet över att dotterbolagscheferna åtgärdade oväntade avvikelser, vilket också ledde till att många dotterbolagschefer byttes ut. UGs filosofi att dotterbolagscheferna under stor självständighet skulle visa tillfredsställande resultat ledde också till konflikter i fördelningen av vinster mellan dotterbolagen. Dotterbolagscheferna var vid flera tillfällen obenägna att lämna ifrån sig de vinster de hade genererat.

En stor finansiell otålighet i olika projekts inledningskede medför att det görs färre satsningar på olika forskningsintensiva projekt, vilket givetvis kan vara en risk för den totala innovationskraften och teknologiska utvecklingen i ett land. Det är dock viktigt att fastslå att denna risk inte hänger samman med att UG är ett konglomerat. I teori-genomgången visades att ett konglomerat teoretiskt kan allokera resurser från mogna, långsamt växande områden till projekt med framtidspotential. En välstrukturerad portfölj av affärsenheter bör innehålla framtida tillväxtområden. Den uppkomna risken är snarare än konsekvens att koncernledningen i konglomeratet UG valde att styra med ett starkt finansiellt orienterat styrsystem och föredrog att ha ett litet huvudkontor, vilket försvårade för ledningen att sätta sig in i de olika affärsområdenas specifika situation.

En annan risk med den roll huvudkontoret i UG tog i strategiutvecklingen är att den uppmuntrar ett kortsiktigt tänkande. Kontrollsystem, belöningssystem och företagskultur var uppbyggda kring vinst och avkastning på kort sikt. Satsningar på långsiktiga projekt kräver ett långsamt och tålmodigt arbete samt förmåga att absorbera negativa cash flows i ett inledningsskede. De finansiella nyckeltalen för ett nytt projekt är i ett inledningsskede otillfredsställande och ett typiskt mönster för försäljnings- och cash-flowutvecklingen för ett nytt projekt framgår i figur 8:1.



Figur 8:1. Cash flow-utvecklingen för ett nytt projekt.

Ledningen i CP karaktäriserades, som framgått tidigare, av ett mer analytiskt förfaringssätt, där långsiktiga överväganden utgjorde ett viktigt inslag i beslutsfattandet. Lorange (1980) pekade också på betydelsen av UD i det strategiska beslutsfattandet:

Although the C.E.O. gets 'help' from the work logic and discipline, implied by the portfolio planning approach, he must have the 'will to manage' this way, i.e. not only possess a sufficient degree of international political strength, but also have a systematic, wholistic temper rather than an incremental, ad hoc firefighting style.
(Lorange, 1980b, s 4-5)

Innan koncernen genomförde förändringar i färdriktningen samlades information in med hög detaljeringsgrad om den egna kompetensen, omvärldsförändringar samt hur koncernen skulle möta dessa förändringar. Informationsinsamlingen låg sedan till grund för hur koncernen skulle konkurrera samt långsiktigt utveckla sig. Företagsledningen valde på basis av en analys olika policies som låg inom ramen för befintliga resurser.

FRAMTIDA FORSKNING

Jag har flera gånger i min framställning betonat att det stora intresse som strategiskt beslutsfattande tilldrar sig inte motsvaras av en väl grundlagd kunskap om hur strategikutvecklingsprocessen tillgår. Systematiska, empiriskt grundade beskrivningar av hur strategiska beslut är relaterade till varandra är sparsamt företrädade i litteraturen. Det är därför naturligt att jag lämnar några synpunkter på områden för fortsatt forskning.

Det finns ett behov av fördjupande studier av strategiskt beslutsfattande i diversifierade företag som har verksamheter med stor teknologisk komplexitet. Vilka förutsättningar har ett konglomerat att framgångsrikt verka i teknologiskt avancerade affärsområden? Kan företagsledningen överhuvud taget fungera som dialogpartner i det strategiska beslutsfattandet baserat på finansiella tal och en värdering av informationskällor utan att substantiellt bidra med kunskap? Biggade (1979) visade exempelvis att det tar åtta år innan en satsning i nya verksamheter ger lönsamhet och hela tolv år innan satsningen ger positiv cash flow. Ett diversifierat företag med ett litet huvudkontor har liten möjlighet att tränga in i de enskilda strategiska besluten på dotterbolagsnivå, framför allt om man väljer att ha relativt begränsade formella informationssystem. Hur kan företagsledningen utvärdera dessa satsningar i huvudsak på basis av den finansiella informationen? Går det att förstå förutsättningarna i verksamhetsområden med stor teknologisk komplexitet endast med data om räntabilitet, kapitalbehov eller relativa marknadsandelar? Givet att det går, hur har ledningen tid att absorbera denna information med ett litet huvudkontor? Problemet accentueras om flera av dotterbolagen samtidigt får svåra problem och det inte finns resurser centralt att åtgärda dessa brister.

Ett annat angränsande område för framtida forskning av samhällsekoniskt intresse är vad man kan göra för att effektivisera den externa kapitalmarknaden. I studien har visats en rad funktioner som huvudkontoret i ett konglomerat utför som inte kapitalmarknaden utför. Det är uppenbart att koncernledningen i ett konglomerat har en informationsfördel gentemot kapitalmarknaden genom de administrativa systemen samt genom att koncernledningen deltar som dialogpartner i det strategiska beslutsfattandet och får därigenom möjligheter att påverka lönsamhetsutvecklingen.

UG-ledningen erhöll således information från dotterföretagen genom ett begränsat finansiellt rapportsystem, täta personliga kontakter och starka interna styrelser. Information som sedan låg till grund för bland annat resursallokeringen, dvs kapitalmarknadens uppgift. UG köpte flera företag för priser väsentligt överstigande marknadspriset, vilket en enskild aktieägare som valt att diversifiera sin portfölj inte behövt göra.

I princip skulle man kunna tänka sig att de funktioner som koncernledningen har i ett konglomerat skulle kunna erbjudas av en oberoende styrelse och en kapitalmarknad som likt en koncernledning allokerar resurser till de verksamheter som har störst framtida potential.

Huvudkontoret i ett konglomerat kan uppnå en effektiv intern kapitalmarknad om det kan använda information och identifiera mer lönsamma möjligheter för investeringar än kapitalmarknaden och kan erbjuda finansiella resurser för tillväxtenheter. Dessutom har konglomeratet en inbyggd fördel i huvudkontorets större möjligheter att agera. Företag som i huvudsak är verksamma inom ett område når ett mognadsstadium där försäljningen börjar avta, konkurrensen hårdnar och lönsamheten går ned. Det finns då en risk att det uppstår svårigheter att rekrytera framstående chefspersoner. Ett konglomerat kan fördela såväl finansiella som personella resurser till de snabbväxande enheterna, men hur skall

ett textil-, handelsstål- eller spånskiveföretag bära sig åt? Givet att ett konglomerat kan fungera som en effektiv kapitalmarknad, finns det några samhällsekonomiska nackdelar att begränsa förvärv av icke-besläktade företag på grund av t ex maktkoncentration och storlek?

Ansoff (1979) talar om att företagsledningen håller på att återta det strategiska ledarskapet. Huvudkontoret måste bli mer inblandat i koncernens utveckling bland annat genom att mer systematiskt samla in information om omgivningen och de olika divisionerna. Mer folk behövs då också på divisionsledningsnivå så att de kan förse företagsledningen med den information som företagsledningen behöver. Ansoff menar att divisionaliseringen och decentraliseringen har gått för långt och att den utvecklingen har vänt. Mot denna bakgrund skulle det vara intressant att systematiskt belägga om så varit fallet t ex genom att studera storleken på HK, rapportsystemets utformning och planeringssystemets struktur över en tidsperiod. Jämförelser skulle också kunna göras mellan företag med olika diversifieringsgrad, teknologisk komplexitet och storlek.

Hedlund (1980) har pekat på stora skillnader i strategiskt beslutsfattande mellan företag som har haft identisk diversifieringsgrad, teknologi, storlek osv. Förklaringen till detta torde vara, menar Hedlund, att företagen, även om de kommer från samma land, i realiteten verkat i helt skilda företagskulturer. Mot den bakgrunden skulle det vara intressant att studera strategiskt beslutsfattande i starkt diversifierade företag i Japan och USA. Consolidated Products torde uppvisa stora likheter med de japanska företagen - fastställandet av en vision, förankring av besluten på flera nivåer, ett långsamt och tålmodigt beslutsfattande. United Group torde snarare uppvisa likheter med de amerikanska motsvarigheterna - snabbhet i beslutsfattandet, otålighet mot förluster och stark orientering mot enskilda chefspersoner.

SUMMARY IN ENGLISH

CHAPTER ONE: INTRODUCTION AND PURPOSE

Strategic decision making has in recent years become the object of great interest, which is not matched by well founded knowledge of what management does when it makes strategic decisions, and how it goes about it. Systematic, empirically based descriptions of strategic decision making are sparsely represented in the literature. On the other hand, there are plenty of general instructions on how it should be done and how management should act. Our understanding today of strategy is based to a high degree on company problems in the 1950's when companies were generally single-product firms. The degree of diversification has increased dramatically since then. Therefore, this study poses the question of the role of management in strategic decision making in diversified companies.

The management of a highly diversified company cannot possess the same knowledge and information about competitors or market conditions for each business unit as does the management of a single-product enterprise. This should promote increased information from the divisions to corporate management. There is consequently an innate risk that corporate management will want to build up a staff that assesses and analyzes the development potential of the various divisions. The dilemma in the diversified company is thus that the more corporate management wants to become involved in de-

cision making, the more information is required from lower levels - with the aid of HQ personnel and a detailed system of financial reporting, for example.

Several writers (e.g. Prahalad and Doz in Otterbeck, ed., 1981) maintain on the basis on different theoretical approaches that the role of management in formulating strategy in diversified companies is to change various structural and administrative systems and thereby influence "the rules of the game in the company". By affecting the organization structure, the system of rewards, the control system, and recruitment, management can influence strategic decision making indirectly rather than making the strategic decisions itself. It is less clear, however, how management has designed these structural and administrative systems in companies with different degrees of diversification. Nor does previous research provide any guidance as to the significance of these systems for strategic decision making. The lack of systematic investigations of how diversified companies make important decisions and how these are related to each other and make up strategies is the starting point for this study. This process is generally called strategy development or strategy formation.

The primary purpose of this study is to describe the process of strategy development in two diversified companies. The following subpurpose are related to this primary purpose:

- To analyze the role of headquarters in linking single strategic decisions to the process of strategy development.
- To analyze the role of headquarters in single strategic decisions.

- To identify the information and the sources of information on which headquarters influence on the strategy development is based.
- To analyze the cases and thereby identify common and distinguishing features of the role of headquarters and investigate if the differences can be explained by the fact that one company is a conglomerate and the other one is a related diversified company.

CHAPTER TWO: METHOD

The absence of good concepts, of well developed theories, and of empirical studies, as well as the innate complexity of the subject were reasons for using the case method.

The two most important criteria for the selection of companies were as follows:

- Good relations between the companies and the Stockholm School of Economics, and company interest in participating in the project. This was considered very important since research of this nature is very time-consuming and many of the questions posed by the interviewe are delicate.
- Large diversified companies. The differences between the companies concerned primarily the degree of diversification. One company, United Group (UG), may be referred to as a conglomerate, while the other, Consolidated Products (CP), was a diversified company with related businesses.

The data collection may be summarized in the following sequence:

- Initial interview with contact person.
- Collection and analysis of externally available material (such as newspaper articles).
- Collection and analysis of internally prepared materials concerning the entire company (such as consultants reports and annual reports).
- Collection and analysis of internally prepared materials concerning different strategic decisions (such as reports on restructuring and acquisitions).
- Interviews with management on the development of the company, on what happened in strategic decision making processes, and on how management influenced events in the divisions and subsidiaries.
- Interviews with divisional and subsidiary presidents on strategic decision making in the corporate group and on the role of corporate management in the decision making.
- Follow-up interviews at headquarters.

The time dimension. One purpose of this study is to illustrate strategy-development processes, where much of the data sought is historical. The extreme cases of such studies are found in the discipline of history, where every investigation of a historical process is conducted at a subsequent time. Some of the advantages of so called longitudinal studies are assured by questioning several of the actors involved about what has happened. The processes of strategy development are then identified as patterns in the decision making. In other words, when a series of decisions

related to an aspect of the organization shows a certain consistency over time, a strategy may be said to have been formed.

In this work it has been decided to present entire cases in order to give the reader a greater opportunity to review the classifications, analysis, and conclusions, and the reader may also form an independent opinion as to the content. The presentation of the cases constitutes a subset of the findings of the study and is to be compared with previously established descriptions of strategy-development processes.

To interpret research data requires some kind of comparisons. There have been two kinds in this study. The first has been comparisons between the companies, where differences and similarities in the strategy-development processes and the function of headquarters in these processes are identified and analyzed. In addition, comparisons have been made between research data and previous research. However, the comparisons of the latter type are of somewhat less importance.

CHAPTER THREE: DIVERSIFIED COMPANIES

A large number of researchers have attempted to quantify the exact extent of the diversification trend. Corporate diversification strategies have contributed to a critical change in corporate characteristics in the United States, Sweden, and other countries in the Western World.

Several reasons and underlying factors explain the diversification trend. These causes include, for example:

- Management desire for growth
- Management desire for profit

- Successful R & D efforts
- Cost advantages in, for example, marketing or production
- Tax laws
- The functioning of the stock market.

According to financial portfolio theory, the role of management is equivalent to that of an individual investor, and at least one of the following two criteria must be satisfied:

- The expected return for all parts of the company is greater than the corresponding return for each individual part.
- The risk for the portfolio as a whole is reduced.

If the aggregate return on corporate resources is greater than the sum of its parts, synergy is assumed to arise. The role of management is to realize this synergy in various forms. Operating synergy involves the creation of various kinds of technical or marketing links among units. Financial and management synergy consists in improved capability to allocate resources and in the transfer of management competence, two types of synergy which conglomerates customarily seek.

Studies on strategic decision making have generally concentrated on single-product companies. In several of these studies, the role of headquarters (corporate management in a broad sense) has been for formulate a vision for the company which is implemented at lower levels. This study seeks to answer the question whether the role of headquarters in diversified companies is also to formulate a vision of the

future. Bower (1970) also states that the role of headquarters in diversified companies is to design the structural and administrative systems so as indirectly to influence strategic decision making. However, no one has studied how these systems are designed in diversified companies. Is there any difference between the related diversified company and the conglomerate in this respect?

CHAPTER FOUR: STRATEGY

Research on processes of strategy development has concentrated heavily on the role of headquarters in formulating a desired future position for the company in its environment and in taking action that leads to realization of this desired vision. Previous empirical studies have not attempted to relate particular (single) strategic decisions to processes a strategy development, such as how a single acquisition or divestment is linked to developments over a longer period.

The Boston model is a theoretical one which attempts to relate corporate development to particular strategic decisions. The role of headquarters is to balance the portfolio of businesses in terms of growth and relative market share.

Chapter four also introduces ways of classifying what sources and kind of information form the basis for strategic decision making.

CHAPTER FIVE: CONSOLIDATED PRODUCTS

Chapter Five first describes Consolidated Products' (CP) strategic development in a historical perspective. It then presents CP's development between 1965 and 1978. Two different periods for the corporate group can be distinguished

during this period. The first lasted from 1965 to 1974 and may be characterized largely as one of restructuring, or rationalization of the corporation's businesses, while the period beginning in 1975 was one of internationalization of the corporate group.

CP was a relatively diversified company that had its origins in the printed word, which in a broad sense was also the fundamental business concept of the corporate group in the 1960's and 1970's. The restructuring operations were intended to divisionalize the portfolio, and the old functional structure was replaced by nine divisions. Thereafter, the international share of corporate sales rose from less than 10 per cent to more than 50 per cent, primarily through acquisitions abroad. During the period management was conspicuously successful in creating value, and this was reflected in a remarkable trend in the price of the company's stock.

CHAPTER SIX: UNITED GROUP

This corporate group underwent a dramatic development between 1965 and 1978, with several radical strategic changes. Between 1965 and 1970 United Group attempted to improve its poor profitability, in part by ridding itself of unprofitable businesses, in part by restructuring the other businesses. During the first half of the 1970's the corporate group was characterized by strong growth, primarily through acquisitions. In 1975 United Group made the largest acquisition in Sweden since World War II and thereby improved the corporate financial situation considerably. This led in turn to a number of additional acquisitions. A couple of years were devoted to consolidation of the corporate group.

CHAPTER SEVEN: COMPARISONS

The function of headquarters in strategic decision making in the two corporate groups may be summarized as follows:

- Formulation of a vision
- Initiating particular strategic decisions
- Design of the structural and administrative systems
- Dialog partner in particular strategic decisions
- Allocation of resources.

Formulation of a vision. According to CP management, it was important that strategic decision making follows the principle that the individual units should have points of mutual contact and fit into the corporate group as a whole. Corporate management defined various goals of a financial nature and goals regarding the balance among different units and between foreign and domestic operations. Also established were desirable ways to achieve these goals, with benefits or coordination being an important element.

United Group management did not try to formulate a vision in a fashion similar to that of CP - there was no concept of the business or common theme for the organization. This fact was reflected in statements like "It makes no difference whether we manufacture sausages or make money speculating in shares". There were strategies on the business level, but management saw no need to raise the level of abstraction in strategy. Therefore, corporate strategy could better be termed an aggregation of lower-level strategies.

Initiation of particular strategic decisions. In the opinion of corporate management in CP, it was up to divisional management itself to initiate individual strategic decisions

within the scope of the corporate vision and of established guidelines. For example, it was stated that it was not the function of headquarters to identify suitable acquisition candidates abroad as part of the internationalization of the corporate group.

United Group management initiated numerous single strategic decisions which committed to corporation for the future and influenced its development. Several of these decisions were made when management identified opportunities to earn money. "You have to act fast when the pigs are running past you". Important corporate decisions could be made very quickly and with the involvement of only a few actors.

Design of the structural and administrative systems. Figure 9:1 shows the differences and similarities between the two corporate groups in regard to the design of the structural and administrative systems.

	<u>UG</u>	<u>CP</u>
Size of HQ	Small	Small
Organization structure	50 subsidiaries	9 divisions
System of written reporting	Few (10) reports	Few (10) reports
Roving controllers	Yes	No
Appointment of key managers	Used actively	Not used actively
Recruitment	Highly external	Mostly internal
System of rewards	Highly differentiated	Limited differentiated
Internal boards	Strong, heavy external recruitment, 4-12 meetings/year	Mostly HQ personnel, 2 meetings/year
Written guidelines	None	Existed
Corporate conference	None	1 per year
Meeting of divisional presidents	None	6 times per year
Ad hoc committees	Very rare	Frequently found

Figure 9:1. Design of the structural and administrative systems

Dialog partner in strategic decisions. Corporate management in both groups relied heavily on nonwritten, personal contacts, often informal in nature, to discuss strategic issues. Such discussions were also used by lower-level managers to gain support for their ideas.

Allocation of resources. The legal construction of CP required most of its divisions to yield a financial surplus to HQ. The divisions then had to submit requests for investment funds. The divisions never felt that they "owned"

the surpluses they generated but that these were transferred to HQ, where they were at the disposition of corporate management.

At United Group, however, the role of HQ as a resource allocator was different in several ways:

- As a basic rule, corporate management let the subsidiaries retain 50 per cent of the funds they earned, while transferring the remaining 50 per cent to HQ as an intracorporate contribution.
- Corporate management was not averse to allocating resources to new areas where the group had no previous experience.

CHAPTER EIGHT: CONCLUSION

Strategic decision making - the architects and the portfolio models

In practice, it is very difficult to describe the processes of strategy development, what sets these processes in motion, the kind of information and the sources of information on which strategic decisions are based. When we say that CP after its restructuring was characterized by an internationalization strategy, what we are really talking about is the thousands of decisions made in that direction at various levels; the descriptions are therefore of a more general nature within the framework of the established patterns. For each individual decision, there was someone who initiated it, different kinds of information and different sources of information.

Strategic decision making at CP may be said to follow an architectural model. Management formulated the strategy for the corporation or developed a vision of where the corporation should be heading. This formulation was not so analytical and rational as the models developed by researchers in strategic planning. The formulation of a vision was based on the assessment of the strategic situation and on the strategic changes which were possible. This means thus that corporate management could not formulate a strategy without having an understanding of the situation, so that the distinction between formulation and implementation of strategy is dubious. Is it believable at all that strategic decision making can be rational in companies where several people at different organizational levels are involved? This is not inconsistent with the fact that strategic decision making at CP had a substantial element of analysis. In several planning models, such as the Boston model, there is the implication that the flow of decision making proceeds largely from the top to the bottom of the hierarchy. However, strategic decision making at CP was a highly interactive process, with an interplay among different levels. The individual strategic decisions were interwoven and the strategy emerged.

Strategic decision making at UG differed from that at CP and could be called the portfolio model. The long-term development of UG was characterized by the desire of corporate management to earn money, and there were very few rules governing the areas in which money could be made. The long-term vision was vague and was expressed solely in financial terms. When individual strategic decisions (at the subsidiary or corporate level) were made, a decision-making pattern emerged without a clear previous vision in the minds of management. Freedom of action, flexibility, and a desire to earn money characterized UG to such a high

degree that conditions could change very rapidly. To search for opportunities and the constant chase after money in all areas was an extremely strong driving force in the development of the corporate group. Corporate management showed great importance when subsidiaries showed losses, which was manifested in replacements of subsidiary presidents or divestments. The UG management philosophy of corporate development was also a major reason why corporate management itself on several occasions initiated individual strategic decisions that committed the group and made major changes possible.

LITTERATURFÖRTECKNING

- ABERNATY, W. & WAYNE, K., Limits of the Learning Curve. Harvard Business Review, September-October 1974.
- ABELL, D. & HAMMOND, J., Strategic Market Planning. Prentice-Hall, 1979.
- ACKERMAN, R., Influence of Integration and Diversity on the Investment Process. Administrative Science Quarterly, 15, 1970.
- ACKOFF, R., A Concept of Corporate Planning. Wiley, 1970.
- AGUILAR, F., Scanning the Business Environment. MacMillan, 1967.
- AHARONI, Y., The Foreign Investment Process. Doctoral dissertation, Harvard Business School, 1966.
- ALLAN, G. & HAMMOND, J., A Note On the Boston Consulting Group Concept of Competitive Analysis and Corporate Strategy. ICCH 9-175-175, 1975.
- ALLISON, S., Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis. Little Brown & Co., 1971.
- ANDREWS, A., Strategy and Structure. Doctoral dissertation, University of Witwatersrand, 1980.
- ANDREWS, K., LEARNED, E., CHRISTENSEN, C.R. & GUTH, W., Business Policy: Text and Cases. Richard D. Irwin, 1965.
- ANDREWS, K., The Concept of Corporate Strategy. Dow-Jones-Irwin, 1971.
- ANSOFF, I., Corporate Strategy. McGraw Hill, 1965.
- ANSOFF, I. & LEONTIADES, J., Strategy Portfolio Management. Journal of General Management, Autumn 1976.
- ANSOFF, I., Strategisk Företagsledning. Liber Läromedel, 1978.
- ANSOFF, I., The Changing Shape of the Strategic Problem. Journal of General Management, Summer 1979.

- BARNARD, C., The Functions of the Executive. Harvard University Press, 1938.
- BERG, N., The Allocation of Strategic Funds in Large Diversified Companies. Doctoral dissertation, Harvard Business School, 1964.
- BERG, N., Strategic Planning in Conglomerate Companies. Harvard Business Review, May-June 1965.
- BERG, N., What's Different About Conglomerate Management. Harvard Business Review, November-December 1969.
- BERG, N., Corporate Role in Diversified Companies. Harvard Business School, ICH No. 9371523, 1971, återgiven i Taylor, B. och MacMillan, K., Business Policy: Teaching Research, 1973.
- BERG, N. & PITTS, R., The Multi-Business Corporate Policy and Planning Research Workshop. Presenterat vid Business Academy of Management, University of Pittsburgh, May 1977.
- BERRY, C., Corporate Growth and Diversification. Princeton University Press, 1975.
- BIGGADIKE, R., Entry, Strategy and Performance. Doctoral dissertation, Harvard Business School, 1976.
- Boston Consulting Group, Perspectives on Experience. The Boston Consulting Group, 1968.
- Boston Consulting Group, Perspectives, No. 124, 1973; No. 135, 1973.
- BOWER, J., Strategy as a Problem Solving Theory of Business Planning. BP-894, Harvard Business School, 1967.
- BOWER, J., Planning Within the Firm. The American Economic Review, May 1970.
- BOWER, J., Managing the Resource Allocation Process. Richard D. Irwin, 1970.
- BOWER, J., A Note On Managing Large Diversified Firms. International Case Clearing House, 4-378-118, 1977.
- BOWER, J. & DOZ, Y., Strategy Formulation: A Social and Political Process. Harvard Business School, 1978. Återgiven i Schendel, D. och Hofer, C. (red.), Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning. Little Brown & Co., 1979.
- BOWMAN, D., Epistemology, Corporate Strategy and Academe. Sloan Management Review, Winter 1974.
- BRODIN, B., Strategisk Planering och Bostonmodellen i Otterbeck, L. (red.), Marknadsföring och Strukturökonomi. Studentlitteratur, 1979.
- BURCK, G., The Perils of the Multi-Market Corporation, Fortune, February 1967.

- CARTER, E., The Behavioral Theory of the Firm and Top-Level Corporate Decisions. Administrative Science Quarterly, December 1971.
- CHANDLER, A., Strategy and Structure. MIT Press, 1962.
- CHANNON, D., The Strategy and Structure of British Enterprise. MacMillan and Co., 1973.
- CHEVALIER, M., The Strategy Spectre Behind Your Market Share. European Business, Summer 1972.
- CHRISTENSEN, C., ANDREWS, K. & BOWER, J., Business Policy, Text and Cases. Richard D. Irwin, 1978.
- CLIFFORD, D., Managing the Treshold Company. McKinsey & Co., 1973.
- COHEN, K. & CYERT, R., Strategy: Formulation, Implementation and Monitoring. Journal of Business, July 1973.
- CONN, R., Performance of Conglomerate Firms: Comments. Journal of Finance, June 1973.
- CYERT, R. & MARCH, I., A Behavioral Theory of the Firms. Prentice-Hall, 1963.
- DAHL, A. & LINDSTEDT, P., Diversifieringsutvecklingen i 20 stora svenska företag under perioden 1972-76. Tre-betygsuppsats vid Handelshögskolan i Stockholm, 1978.
- DAY, G., Diagnosing the Product Portfolio. Journal of Marketing, April 1977.
- DIDRICKSEN, J., The Development of Diversified and Conglomerate Firms in the United States. Business History Review, Summer 1972.
- DRUCKER, P., The Practice of Management. Harper & Row, 1954.
- DRUCKER, P., Managing for Results. Harper & Row, 1966.
- DRUCKER, P., Entrepreneurship in the Business Enterprise. Journal of Business Policy, 1:1 1970.
- DRUCKER, P., Management, Tasks, Responsibilities, Practices. Harper & Row, 1973.
- EMORY, W., Business Research Methods. Richard D. Irwin, 1976.
- ENIS, B., GE, PIMS, BCG and the PLC. Business, May-June 1980.
- FAMA, E., Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work. Journal of Finance, May 1970.
- FAST, N., The Evolution of Corporate New Venture Divisions. Doctoral dissertation, Harvard Business School, 1977.

- FERGUSON, C., Measuring Corporate Strategy. Dow-Jones-Irwin, 1974.
- FORSBLAD, P., Företagsledares beslutsinflytande. EFI, 1980.
- FREDRIKSSON, G. & LAGNEVIK, C-M., Inbrytning och Organisationsförändring. Statens Råd för Byggnadsforskning, 1975.
- FRUHAN, W., Pyrric Victories in Fights for Market Share. Harvard Business Review, September-October 1972.
- FRUHAN, W., Financial Strategy: Studies in Creation Transfer and Destruction of Shareholder Value. Richard D. Irwin, 1979.
- GALBRAITH, J., American Capitalism. Blackwell, 1952.
- GALBRAITH, J. & NATHANSON, D., Strategy Implementation: The Role of Structure and Process. West Publishing Company, 1978.
- GALE, B., Market Share and Rate of Returns. Review of Economics and Statistics, November 1972.
- GAZIANO, I. (VD för TYCO) vid en presentation vid Harvard Business School, 1979-02-02.
- GENEEN, H., Amerikanska kongressens utskott för antitrust-ärenden. Ninety-first Congress, pt. 3, 1969.
- GILMOUR, S., The Divestment Decision Process. Doctoral dissertation, Harvard Business School, 1973.
- GLASER, B. & STRAUSS, A., The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. Aldine Publishing Company, 1967.
- GORT, M., Diversification and Integration in American Industry. Princeton University Press, 1962.
- GRETHER, E., MSI Proceedings: Workshop in the Large Diversified Firm. Cambridge, 1973.
- GUTH, W., Toward a Social System Theory of Corporate Strategy. Journal of Business, July 1976.
- HAGALUND, W., Levebröd: strövtåg i minnet och brukshistorien. Askild & Kärnekull, 1978.
- HAMMERMESH, R. & SILK, S., How to Compete in Stagnant Industries. Harvard Business Review, September-October 1979.
- HANNA, R., The Concept of Corporate Strategy in Multi-Industry Companies. Doctoral dissertation, Harvard Business School, 1968.
- HASPELAGH, P. & BERG, N., Diversification and Mergers: Some Trends and Results. Working Paper, Harvard Business School, 1977.
- HASPELAGH, P., Portfolio Planning Systems: Analytical Promise and Administrative Reality. INSEAD, 1981.

- HATTEN, K., Strategy Models in Brewery Industry. Doctoral dissertation, Purdue University, 1974.
- HEAU, D., Long-Range Planning in Divisionalized Firms. Doctoral dissertation, Harvard Business School, 1976.
- HEDLUND, G. & HÄGG, I., Case Studies in Social Science Research. Working Paper 78-16, European Institute for Advanced Studies in Management, Brussels, 1978.
- HEDLUND, G., The Role of Foreign Subsidiaries in Strategic Decision Making in Swedish Multinational Corporations. Strategic Management Journal, 1980.
- HENDERSON, B., i ALLEN, G., A Note on the Boston Consulting Group Concept of Competitive Analysis and Strategy. ICH 9-175-175, 1975.
- HENDERSON, B., Henderson on Corporate Strategy. Abt Books, 1979.
- HOFER, C., Research on Strategic Planning: A Survey of Past Studies and Suggestions for Future Efforts. Journal of Economics and Business, Summer 1976.
- HOFER, C. & SCHENDEL, D., Strategy Formulation: Analytical Concepts. West Publishing Company, 1978.
- HOFER, C., CHARAN, R., MURRAY, E. & PITTS, R., Strategic Management. West Publishing Company, 1980.
- HOLZMAN, O., COPELAND, R. & HANNA, I., Income Measures of Conglomerate Performance. Quarterly Review of Economics and Business, Summer 1975.
- HORWITZ, R., The General Manager in Strategy Formulation. A Conceptual Case Study. Artikel presenterad vid det Tredje Internationella Seminariet om Strategisk Företagsledning. EIASM/ESSEC, 1980.
- Industrins Utredningsinstitut, Teknik och Industristruktur, 1979.
- IRWIN, P., Towards Better Strategic Management. Long Range Planning, December 1974.
- KATZ, R., Cases and Concepts in Corporate Strategy. Prentice-Hall, 1970.
- KITCHING, J., Acquisitions in Europe: Causes of Corporate Success and Failures. Business International, 1973.
- KJELLÉN, B. & SÖDERMAN, S., Praktikfallsmetodik. SIAR, 1980.
- KOONTZ, H. & O'DONELL, C., Principles of Management. McGraw Hill, 1955.
- KUSIATIN, I., The Process and Capacity for Diversification Through Internal Development. Doctoral dissertation, Harvard Business School, 1976.

- LEARNED, E., CHRISTENSEN, C., ANDREWS, K. & GUTH, W., Business Policy: Text and Cases. Richard D. Irwin, 1967.
- LEEWELLYN, W., A Pure Financial Rationale for Conglomerate Merger. Journal of Finance, May 1971.
- LEKSELL, L., Headquarter-Subsidiary Relationships. IIB/EFI, Handelshögskolan i Stockholm, 1981.
- LEV, B. & MANDELKER, R., The Micro-Economic Consequences of Corporate Mergers. The Journal of Business, January 1972.
- LEVITT, R., Dinosaurs Among the Bears and Bulls. Harvard Business Review, January-February 1975.
- LINDBLOM, C., The Science of Muddling Through. Public Administrative Review, Spring 1959.
- LINDBLOM, C. & BAYBROOKE, D., A Strategy of Decision as a Social Process. Free Press, 1963.
- LINDBLOM, T., The Policy-Making Process. Prentice-Hall, 1968.
- LINDGREN, U., Praktikfallsforskning - en metodologisk betraktelse. Research Paper 80/12, IIB, Handelshögskolan i Stockholm, 1980.
- LINDGREN, U. & SPÅNGBERG, K., Corporate Acquisitions and Divestments - the Strategic Decision-Making Process. Presenterat vid seminarium kring strategisk företagsledning. EIASM/ESSEC, 1980a. (Utges i International Studies of Management and Organization.)
- LINDGREN, U. & SPÅNGBERG, K., Management of the Post-Acquisition Process in Diversified Firms. Presenterat vid seminarium kring styrning av dotterbolag, Handelshögskolan i Stockholm, 1980b. (Utgiven i Otterbeck, 1981.)
- LINDHOLM, L. & NATHHORST, E., Värdering av företagsförvärv - en empirisk studie. Trebetygsuppsats, Handelshögskolan i Stockholm, 1980.
- LINTNER, J., The Valuation of Risk Assets and the Selection of Risky Investments in Stock Portfolios and Capital Budgets. Review of Economics and Statistics, February 1965.
- LITTLE, R. (f d VD för Textron), vid en presentation vid Harvard Business School, 1979-03-15.
- LJUNGLÖF, B., ROLANDER, D. & ÅMAN, P., Strategi-Struktur-Lönsamhet. Trebetygsuppsats, Handelshögskolan i Stockholm, 1980.
- LORANGE, P., Diversified Planning: Setting Effective Direction. Sloan Management Review, Fall 1975.
- LORANGE, P. & VANCIL, R., Strategic Planning Systems. Prentice-Hall, 1977.

- LORANGE, P., Corporate Planning: An Executive Viewpoint. Prentice-Hall, 1980.
- LORANGE, P., Roles of the C.E.O., in Strategic Planning and Control Processes. Presenterat vid seminarium kring strategisk företagsledning, ETASM/ESSEC, 1980b.
- LORSCH, I. & ALLEN, S., Managing Diversity and Interdependence. Harvard Business School, 1973.
- LUCK, D. & PRELL, A., Market Strategy. Appleton-Certury-Crofts, 1968.
- LYNCH, H., Financial Performance of Conglomerates. Harvard Business School, 1971.
- MACMILLAN, I., Strategy Formulation: Political Concepts. West Publishing Company, 1978.
- MANDELKER, G., Risk and Return: The Case of Merging Firms. Journal of Financial Economics, 1974.
- MARCH, J. & SIMON, H., Organizations. Wiley, 1958.
- MARKHAM, I., Survey of Evidence and Findings on Mergers. Business Concentration and Price Policy. Princeton University Press, 1955.
- MARKOWITZ, H., Portfolio Selection. Journal of Finance, March 1952.
- MASON, R. & GONDZWAARD, M., Performance of Conglomerate Firms: Portfolio Approach. Journal of Finance, March 1976.
- MAUTZ, R., Financial Reporting By Diversified Companies, 1968.
- MAY, M., The Earnings Per Share Trap. Financial Analysts Journal, May-June 1968.
- MCGUIRE, J., The Collegiate Business School Today. Collegiate News and Views, Spring 1972.
- MELICHER, R. & RUSH, O., The Performance of the Conglomerate Firms: Recent Risk and Return Experience. Journal of Finance, May 1973.
- MILES, R. & SNOW, C., Organizational Strategy: Structure and Process. McGraw Hill, 1978.
- MINTZBERG, H., The Nature of Managerial Work. Harper & Row, 1973.
- MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D. & THEORET, A., The Structure of Unstructured Decisions. Administrative Science Quarterly, June 1976.
- MINTZBERG, H., Academy of Management Review, January 1977.
- MINTZBERG, H., Patterns in Strategy Formation. Management Science, May 1978.

- MINTZBERG, H., Policy as a Field of Management Theory. Working Paper, 1975, citerad i Gahmberg, H., Business Policy - In Search for a Theory, artikel presenterad vid Cergy (EIASM), 1978.
- MINTZBERG, H., The Theory of Management Policy. Prentice-Hall, 1979.
- NANGIA, M., Organization of Conglomerates: An Inquiry Into the Functions of Their Corporate Offices. Doctoral dissertation, New York University, 1973.
- NEES, D., The Divestment Process in Large and Medium-Sized Diversified Companies: A Descriptive Model Based on Clinical Studies. International Studies of Management and Organization, Vol. 8, No. 4, sid. 67-95, Winter 1978-1979.
- NELSON, R., Merger Movements in American History 1895-1956. Princeton University Press, 1959.
- NEUMAN, L., Diseases That Make Whole Industries Sick. Harvard Business Review, March-April 1961.
- NORMANN, R., På spaning efter en metodologi. SIAR, 1976.
- NOWILL, P., The Impact of Company Characteristics on Business Level Profitability. Marketing Science Institute, 1974.
- ORNSTEIN, R., The Psychology of Consciousness. Freeman, 1972.
- OTTERBECK, L. (red.), Headquarter-Subsidiary Relationships in Multinational Companies. Gower Publishing Co., 1981.
- OZBEKHAN, H., Thoughts on the Emerging Methodology of Planning. Stencil, University of Pennsylvania, 1973.
- PAVAN, R., Strategy and Structure of German Enterprise. Doctoral dissertation, Harvard Business School, 1972.
- PENROSE, E., The Theory of Growth of the Firm. Basil Blackwell, 1957.
- PETTIGREW, A., The Politics of Organizational Decision-Making. Tavistock, 1973.
- PICINI, R., Mergers, Diversification and the Growth of Large Firms 1948-1965. St. John's Law Review, Spring 1970.
- PIMS, Strategy Analysis Report. Strategic Planning Institute, 1976.
- PIMS, Strategy Analysis Report. Strategic Planning Institute, 1977.
- PITTS, R., The Relative Contribution of Internal Developments and Acquisitions to the Diversification of Large Industrial Firms. Proceedings, Academy and Management, August 1977.

- POOLEY, G., Strategy and Structure of French Enterprise. Doctoral dissertation, Harvard Business School, 1972.
- PORTER, M., Competitive Strategy. The Free Press, 1980.
- PRAHALAD, C., The Strategic Process in Multinational Corporation. Doctoral dissertation, Harvard Business School, 1975.
- QUINN, I., Strategic Change: Logical Incrementalism. Sloan Management Review, Fall 1978.
- RASMUSSEN, A., Pristeori eller parameterteori. Handelshögskolan i Köpenhamn, 1955.
- RUMELT, R., Strategy, Structure and Economic Performance. Harvard University Press, 1974.
- RUMELT, R., Diversity and Profitability. Working Paper, University of California at Los Angeles, 1977.
- SALTER, M., Stages of Corporate Development. Journal of Business Policy, Vol. 1, No. 1, 1971.
- SALTER, M., Management Appraisal and Reward Systems. Journal of Business Policy, Vol. 1, No. 4, 1971.
- SALTER, M. & WEINHOLD, W., Diversification Via Acquisition: Creating Value. Harvard Business Review, July-August 1978.
- SALTER, M. & WEINHOLD, W., Diversification Through Acquisition. The Free Press, 1979.
- SCHERER, F., Industrial Market Structure and Economic Performance. Rand McNally, 1971.
- SCHENDEL, D. & HATTEN, K., An Empirical Study of Corporate Stagnation and Turnaround. Proceedings of the National Meeting of the Academy of Management. Academy of Management, 1975.
- SCOTT, B., The Industrial State: Old Myths and New Realities. Harvard Business Review, March-April 1973.
- SEARBY, F., Return to Return On Investments. Harvard Business Review, March-April 1975.
- SHARPE, W., A Simplified Model for Portfolio Analysis. Management Science, January 1963.
- SHEPHERD, W., The Elements of Market Structure. Review of Economics and Statistics, February 1972.
- SIMON, H., Administrative Behavior. MacMillan, 1957.
- SLOAN, A., My Years With General Motors. Doubleday and Co., 1964.

- SPÅNGBERG, K., Diversifiering en farlig strategi. Affärsvärlden, 49, 1979a.
- SPÅNGBERG, K., Förvärvs- och avyttrandestrategi. Bättre Ledarskap, Nr. 1/1980.
- SPÅNGBERG, K., Svensk Industripolitik - vad företagen bör ta reda på av debatten. IIB/IFL seminarium, 1980.
- STEIN, J., Earnings Per Share Don't Count. Financial Analysts Journal, July-August 1974.
- STEINER, G., Multinational Corporate Planning. MacMillan Publishing Company, 1966.
- STEINER, G., Top Management Planning. MacMillan Publishing Company, 1969.
- STEINER, G. & MINER, J., Management Policy and Strategy. MacMillan Publishing Company, 1977.
- TAYLOR, B., Introducing Strategic Management. Long Range Planning, September 1973.
- TAYLOR, B., Managing the Process of Corporate Development. Long Range Planning, June 1976.
- THANHEISER, H., Strategy and Structure of German Enterprise. Doctoral dissertation, Harvard Business School, 1972.
- TREVELYAN, E., The Strategic Process in Large, Complex Organizations. Doctoral dissertation, Harvard Business School, 1974.
- UYTERHOEVEN, H., et al., Strategy and Organization. Richard D. Irwin, 1973.
- VAHLNE, J.E. & SPÅNGBERG, K., Management of Strategic Changes in Industrial Groups. Mimeograph, 1978.
- VAHLNE, J.E. & SPÅNGBERG, K., Management of Strategic Changes in Diversified Firms. Utkommer i Strategic Management Journal.
- VALDELIN, J., Produktutveckling och marknadsföring. EFI, Handelshögskolan i Stockholm, 1974.
- VANCE, S., Managers in the Conglomerate Era. John Wiley & Son, 1971.
- WESTON, F. & MANSINGKHA, S., Test of the Efficiency Performance of Conglomerate Firms. Journal of Finance, September 1971.
- WILLIAMSON, O., Corporate Control and Business Behavior. Prentice-Hall, 1970.
- WILLIAMSON, O., Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications. The Free Press, 1975.
- WRIGLEY, L., Divisional Autonomy and Diversification. Doctoral dissertation, Harvard Business School, 1970.

- WÄRNERYD, K-E., Ramblings in the Epistemology of Management. Proceedings from the Workshop on the Epistemology of Management Research. EFI, Handelshögskolan i Stockholm, 1980.
- ZALEZNIK, A., Power and Politics in Organizational Life. Harvard Business Review, May-June, 1970.
- ÖSTMAN, L., Styrning med redovisningsmått. EFI, Handelshögskolan i Stockholm, 1977.

