

Företagets miljö och politik

Av CHRISTER OLOFSSON* och BENGT SANDKULL**

Resumé

Med utgångspunkt från ett systemteoretiskt betraktelsesätt behandlas företagets relationer till omgivande samhälle. Författarna menar att utvecklingen mot allt större krav på företagets handlande i samhälleligt och socialt avseende haft effekter på företagets struktur och beteende. De behandlar också frågan om prognos contra plan i anslutning till en diskussion om olika slag av förändringar som kräver olika metoder. Tendensen hos stora organisationer och företag att undvika osäkerhet och risk genom att arrangera förhandlade miljöer tas upp som en viktig aspekt av långsiktplanering och produktutveckling.

1. *Företaget – ett öppet system*

Det har närmast kommit att tillhöra de konventionella sanningarna att företag bör ses som öppna hierarkiska system, vars struktur och beteende bäst kan förstås i relation till en yttre miljö. I systembegreppet ligger föreställningen om företag som en uppsättning komponenter med inbördes beroendeförhållanden, medan öppenheten lättas förklaras med hänvisning till det utbyte av resurser och information som försiggår mellan företaget och olika delar av dess miljö. För företagsadministrativa forskare har detta medfört ett intresse för att utveckla teorier och modeller som beaktar beroendeförhållanden som tidigare hållits utanför analysen av företagets struktur och funktion. I stället för att enbart försöka förklara problem och svårigheter med hänvisning till den interna organisationens uppbyggnad accepterar vi nu att problem ofta avspeglar bristande anpassning till krav som ställs av delsystem i miljön.

* Christer Olofsson, ekon. lic. och t. f. professor vid Ekonomiska institutionen, Linköpings Högskola.

** Bengt Sandkull, ekon. dr. och professor vid Ekonomiska institutionen, Linköpings Högskola.

Företagets miljö och politik

Av CHRISTER OLOFSSON* och BENGT SANDKULL**

Resumé

Med utgångspunkt från ett systemteoretiskt betraktelsesätt behandlas företagets relationer till omgivande samhälle. Författarna menar att utvecklingen mot allt större krav på företagets handlande i samhälleligt och socialt avseende haft effekter på företagets struktur och beteende. De behandlar också frågan om prognos contra plan i anslutning till en diskussion om olika slag av förändringar som kräver olika metoder. Tendensen hos stora organisationer och företag att undvika osäkerhet och risk genom att arrangera förhandlade miljöer tas upp som en viktig aspekt av långsiktplanering och produktutveckling.

1. *Företaget – ett öppet system*

Det har närmast kommit att tillhöra de konventionella sanningarna att företag bör ses som öppna hierarkiska system, vars struktur och beteende bäst kan förstås i relation till en yttre miljö. I systembegreppet ligger föreställningen om företag som en uppsättning komponenter med inbördes beroendeförhållanden, medan öppenheten lättas förklaras med hänvisning till det utbyte av resurser och information som försiggår mellan företaget och olika delar av dess miljö. För företagsadministrativa forskare har detta medfört ett intresse för att utveckla teorier och modeller som beaktar beroendeförhållanden som tidigare hållits utanför analysen av företagets struktur och funktion. I stället för att enbart försöka förklara problem och svårigheter med hänvisning till den interna organisationens uppbyggnad accepterar vi nu att problem ofta avspeglar bristande anpassning till krav som ställs av delsystem i miljön.

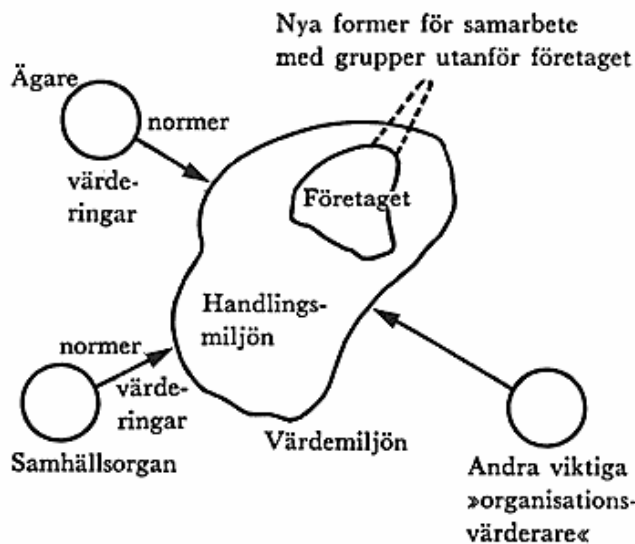
* Christer Olofsson, ekon. lic. och t. f. professor vid Ekonomiska institutionen, Linköpings Högskola.

** Bengt Sandkull, ekon. dr. och professor vid Ekonomiska institutionen, Linköpings Högskola.

I en miljö där »föränderligheten är det enda stabila« är det naturligt att företagsledningens viktigaste problem blir att utveckla metoder för att klara anpassningen till förändringar. Om man väljer att i första hand beskriva miljön som en uppsättning intressenter vars bidrag är nödvändiga för företagets fortlevande, så kan man också beskriva företagsledningens viktigaste uppgift som att skapa förutsättningar för att tillgodose de successivt förändrade krav som intressenterna har för sin medverkan.

2. Handlingsmiljö och värdemiljö

Ett företags miljö kan betraktas på olika sätt, t ex i form av de delsystem i miljön med vilka man konkret upprätthåller ett utbyte av olika slags resurser (figur 1).



Figur 1. Ett exempel på ett företags viktigaste komponenter i miljön för resursutbyte (Sandkull, 1969).

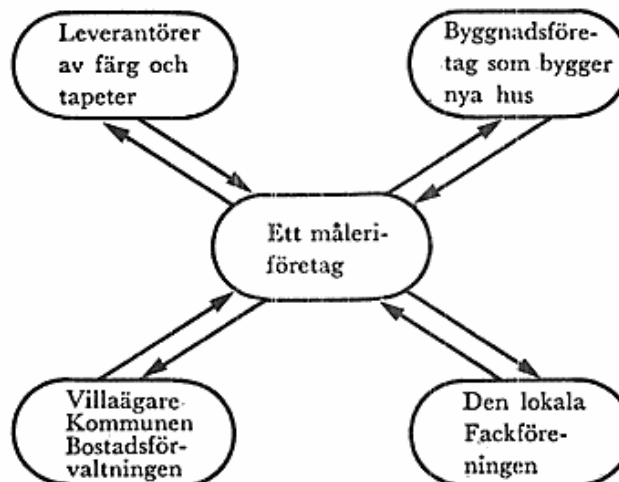
Man kan även karakterisera miljön med hjälp av de normer och värderingar som används för att bedöma ett företags effektivitet eller funktion. Vi skall med Thompson (1967) och Rhenman (1969) benämna dessa handlingsmiljö respektive värdemiljö.

Företagets normala transaktioner sker med sådana delar (komponenter) i omgivningen som deltar i samma produktionsprocess (material- och underleverantörer, maskinleverantörer, återförsäljare, kunder, konsumenter, banker, annonsbyråer, m fl) eller som förmedlar information av vikt

för denna (dels de förut nämnda, dels arbetsförmedling och andra lokala myndigheter samt statliga myndigheter). I handlingsmiljön inkluderar vi också konkurrenter och tillverkare av produkter som fyller ungefär samma behov.

För att förstå ett företags situation och förmåga till effektivitet räcker det inte med beskrivningar av resursflöden mellan företag och miljö. Vi behöver också insikter om vilka grundläggande värderingar som är knutna till och förmedlas av dessa resursflöden. Att det är en fråga om värderingar har alltmer betonats i den offentliga debatten kring företagets ansvar i olika avseenden, t ex reklam, miljövård, företagsdemokrati. Från en situation där företagen framför allt har bedömts utifrån sin förmåga att anskaffa och omvandla resurser samt att avyttra färdiga produkter har det ställts krav på socialt ansvar eller medansvar i samhällsutvecklingen. Ett har också kommit att få definitiva konsekvenser för företagets politik i olika avseenden. Ett exempel är diskussionen om olika anställningsformer och lönesystem.

Men även utan att peka på sådana generella krav som vuxit fram i samhället kan man konstatera att de flesta företag i olika avseenden utsätts för en »social kontroll« (Rhenman, 1969). Leverantörerna har normer för vad som är acceptabelt beteende, finansierarna arbetar med normer för att värdera låntagare, kunderna ställer krav på beteende utifrån olika värderingar. För olika företag är sådana normer och värderingar mer eller mindre accentuerade och härrör från olika grupper som vi kan kalla organi-



Figur 2. Företagets förändrade relationer till sin värdemiljö.

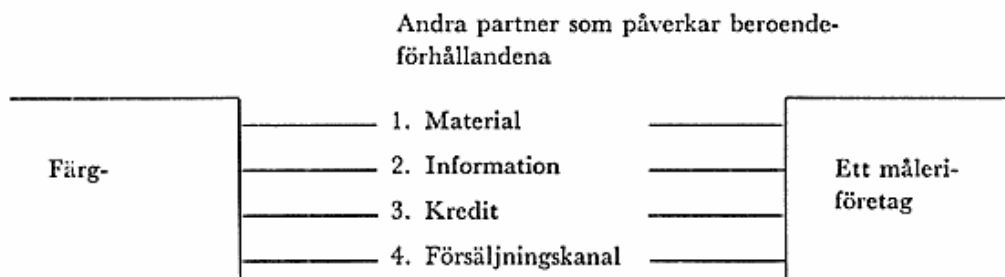
sationsvärderare. Det är också klart att organisationsvärderarna ofta är identiska med delar av eller hela handlingsmiljön om vi t ex beskriver handlingsmiljön som en uppsättning intressenter.

Den utveckling som ägt rum kan också beskrivas som en utveckling från miljöer där företag värderas och belönas utifrån organisationsinriktade normer och värderingar till miljöer där dessa kompletterats med samhällsinriktade normer och värderingar (Rhenman, 1969). Detta avspeglas bl a i förhållandet att mera av företagsledningens tid behöver ägnas åt externa kontakter och förhandlingar med viktiga organisationsvärderare, PR-aktiviteter och nya former av samarbete med grupper utanför företaget (figur 2).

3. Ett företag är en historisk produkt

Ett visst företags hittillsvarande och framtida utveckling kan endast förstås med beaktande av de omständigheter som förelåg vid grundandet, de förhållanden som rått och råder i dess handlingsmiljö samt hur ledningen och annan personal uppfattat dessa. Ett företag är en historisk produkt och förändras genom ändrade beroendeförhållanden.

Mellan de olika aktörerna i en viss handlingsmiljö råder inte annat än i undantagsfall balans. Ofta föreligger flera slags beroendeförhållanden mellan det företag som är i fokus och någon annan part (se figur 3 för exempel). Mellan en leverantör och dess kund föreligger först och främst ett transaktionsflöde, där leverantören erhåller pengar i utbyte för sine produkter. Beroende på kundens betydelse som försäljningskanal, hans behov av krediter eller hans kunskap om produkter och marknader, kommer leverantören i vissa avseenden att påverka kunden och i andra avseenden påverkas av honom. (Vi kan anta att styrkeförhållanden mellan dem i de flesta fall kommer att avspegla sig i graden och sättet för på-



Figur 3.. Beroendeförhållanden mellan ett måleriföretag och en färgfabrikant som är dess viktigaste leverantör.

verkan). Den brist på balans som kan föreligga mellan ett par av aktörerna kan förstärkas eller motverkas av andra aktörers relation.

Företaget i fokus kan på detta sätt ses som placerat i ett nätt av makt- och beroendeförhållanden. I vissa »stabila« industrier kan det tänkas att de olika beroendeförhållandena på överordnad nivå tenderar att åstadkomma balans. I allmänhet råder obalans som tar sig uttryck i förändringar, t ex tillväxt, nedläggningar, fusioner (figur 4).

| Obalans | Effekt |
|---|--|
| Den internationella konkurrensen från multinationella företag blir övermäktig | Fusioner genom uppköp eller samgående, t ex Findus, Saab-Scania Vabis |
| De ökade produktionskostnaderna kräver stora enheter | Koncentration till större produktionsenheter, t ex kylskåpstillverkning |
| Konkurrensen från lågprisländer skapar knappa lönsamhetsmarginaler | Nedläggningar, t ex inom textilindustrin |
| Internationalisering skapar nya marknader | Tillväxt genom etablering utomlands, utbyggnad av inhemsk produktionsapparat, t ex förpackningsindustrin |

Figur 4. Förändringar uppstår ofta genom obalans.

De nämnda beroendeförhållandena och deras brist på balans är en källa till förändringar. Andra förändringar uppkommer som en följd av att företagen förändras genom sin personal. Företagsledningen kan besluta sig för att försöka tränga in på en ny marknad eller att ta upp ett annat slags tillverkning. Man kan i företaget komma på nya eller andra produktionsprocesser eller produkter som ändrar beroendeförhållandena. Också ökad kompetens i olika avseenden kan medföra förändrade styrkeförhållanden. (Dessa kan man lämpligen kalla strategiska förändringar).

Förändringar i handlingsmiljön uppkommer även som följd av »autonoma« förändringar, t ex nya rön i forskningsinstitutioner, ändrade normer hos myndigheter och intresseorganisationer. Därutöver sker gradvisa förändringar i människors värderingar, vilket tar sig uttryck i aktioner utanför det etablerade mönstret (alltifrån hög personalomsättning och frånvaro till vilda strejker och andra påtagliga händelser, se figur 5).

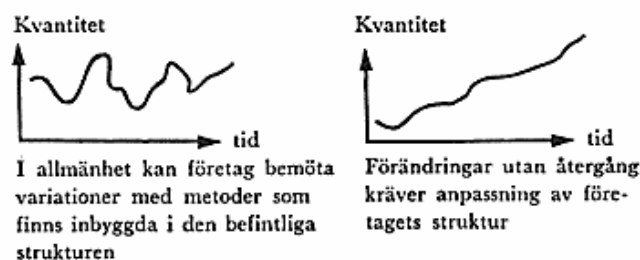
| Förändringar i handlingsmiljön | Förändringar i värdemiljön |
|---------------------------------|--|
| Nya forskningsrön | Minskad lojalitet mot företag |
| Ändrade normer hos en myndighet | Större benägenhet till byte av anställning |
| Nya intresseorganisationer | Minskad auktoritetstro |
| Statligt engagemang | Krav på medbestämmande |

Figud 5. Förändringar i handlings- och värdemiljöer.

4. Krav på planer och prognoser

Företag i dagens samhälle befinner sig i ett relationsnät som både innehåller många flera aktörer än förr och vars relationer är mångtydigare. Resursanhopningen i form av större företag och mäktigare myndigheter och intresseorganisationer ökar samtidigt möjligheterna för den egna organisationen att ta initiativ till strategiska förändringar. Den ökade komplexiteten medför således såväl ökade beroendeförhållanden som ökad (potentiell) handlingsfrihet under förutsättning att inte företaget är bundet till en viss bestämd verksamhet (ett utpräglat exempel på det senare är ett kommunalt bussföretag).

Det moderna samhällets teknologiska utveckling har vidare medfört att investeringar i kapitalkrävande anläggningar sker i större enheter än tidigare. Kapitalanhopningen och uppkomsten av stora företag medför sämre förmåga till anpassning av verksamheten både vid tillfälliga variationer och strukturella förändringar i nyckelvariabler (oftast efterfrågan) (se figur 6). Den företagsekonomiska vetenskapen som i huvudsak inriktar sig på stora företags problem har utarbetat metoder för investerings- och lönsamhetskalkyler som kräver uppgifter om förväntade intäkts- och kostnadsflöden. Dessa metoder är dessvärre otillräckliga för att hantera strukturella förändringar. Ofta behandlas dessa som om de vore variationer, vilket har negativa konsekvenser för företaget.



Figur 6. Variationer och strukturella förändringar (se Rhenman 1969, sid. 29).

I ett läge med ökade beroendeförhållanden, högre kapitalintensitet samt förekomst av accepterade kalkylnormer, dvs krav på att minska osäkerheten, har de flesta företag tagit sin tillflykt till planer och prognoser. Ett fåtal har i stället sökt utveckla sin förmåga att hantera osäkerhet.

Planeringskraven tar sig uttryck dels i en reducering av beroendeförhållandena, dvs planering av delar av omgivningen, dels i planläggning av en serie handlingar på grundval av olika slags förväntningar (önskemål och prognoser) .

Planläggningen av vad företaget skall göra baseras på föreställningar om vad man vill uppnå. Enbart mål som uttrycks i exempelvis en viss vinstsiffra ger alltför ringa vägledning. Det krävs också föreställningar om vad för slags verksamhet som skall bedrivas (produkter, marknader etc.). Å andra sidan är dessa föreställningar beroende av vad man tror är möjligt, dvs prognoser om affärsmöjligheter.

Beroendeförhållanden, tillgänglig teknik, investeringar i anläggningar, etc innebär att företaget möter ett stort antal begränsningar. En typ av prognoser som begärs i samband med planering är sådana som anger de potentiella möjligheterna med accepterande av vissa begränsningar. Ofta förekommer det att hittills existerande begränsningar tas för givna och inte ifrågasättes. Prognoserna blir trendbaserade och planeringen en fråga om att följa i stort sett samma vägar som förut.

En mera medveten planering innebär ansträngningar att lossa restriktioner och ändra begränsningar. Prognoser i sådana fall blir mera inriktade på att leta efter trendavbrott och uppkomsten av nya företeelser.

Planer och prognoser medför en kraftig osäkerhetsabsorption i informationsbearbetningen. Denna absorption ger planerna och prognoserna lätt ett sken av större tillförlitlighet än vad som är motiverad med hänsyn till dataunderlaget. Beslutsfattarna kan härigenom förledas till att underskatta riskerna och fatta beslut som de med bättre kännedom om riskerna inte skulle ha fattat. I större företag är den bristfälliga riskuppfattningen sannolikt något negativt, medan det kanske är positivt för verkliga entreprenörer.

Publicerade prognoser och fastställda planer kan av andra uppfattas som mera säkra än de är och därigenom ha en självuppfyllande effekt. (Också motsatsen är tänkbar).

Den totala osäkerheten i ett system reduceras inte genom planer och prognoser. Genom att vissa verksamheter planeras så att ringa osäkerhet tillåts, kommer andra delar av systemet att visa ökad osäkerhet (typexempel är Volvo med dess av underleverantörer uppbyggda produktionsapparat).

En formaliserad planering i företag leder nästan alltid till en trögrörlighet och till en bristande verklighetsuppfattning som gör det möjligt för andra företag att finna utrymme för sin verksamhet. Sådana företag kan erbjuda t ex produktvarianter, snabbare leveranstid eller individuell service som det planerade företaget inte har råd till. Planeringen tenderar vidare att sätta ner förmågan att tillvarata de anställdas kreativa potential. Därigenom minskar möjligheterna i företaget att finna på nya strategiska förändringar. Man blir mera benägen att fortsätta som förut.

5. *Långsiktsplaneringens roll*

I en föränderlig miljö är framtiden osäker. Den osäkerhet som härrör från den samtidiga närvaron av förändringar och beroendeförhållanden försöker företag på olika vägar att möta. Till de viktigaste hör olika åtgärder för att »kontrollera« miljöns utveckling.

Thompson (1967) har gett exempel på tre viktiga strategier, s k samarbetsstrategier, som utnyttjas av stora organisationer för att avskaffa beroendeförhållanden och minska osäkerheten. Genom förhandlingsöverenskommelse med andra organisationer undviker man osäkerhet om vad dessa organisationer kommer att företa sig. Genom kooptation av andra organisationer eller representanter för sådana ökar man sannolikheten för understöd från dessa. Genom att ingå koalitioner med andra organisationer skapar man förutsättningar för en gemensam exploatering av miljön. Figur 7 visar några exempel på detta.

| |
|---|
| <i>Förhandlingsöverenskommelser</i> |
| De årliga uppgörelserna mellan arbetsmarknadens parter |
| <i>Kooptationer</i> |
| Placeringen av f d Vattenfalls personal i vattendomstolarna |
| <i>Koalitioner</i> |
| Elspiskartellen |

Figur 7. Exempel på olika typer av samarbetsstrategier.

Strategier av det slag som Thompson föreslagit förutsätter, att det går att åstadkomma fördelar både för organisationen och dess samarbetsparter. Detta kan också ses som en minskad osäkerhet för båda parter. Det individuella företagets risktagande minskar genom att den egna verksamhetens utveckling samordnas med den i omgivningen förväntade. Företaget får vidare större möjligheter att planera den egna resursanvändningen på ett gynnsamt sätt. Detta överensstämmer väl med Galbraith's (1967) tes, att den ekonomiska teorins fullständiga konkurrensförhållanden ersatts av planerade miljöer. Enligt samme författare kan stora organisationer eller företag inte acceptera osäkerhet med de stora resurser som står på spel.

Samarbetet mellan ASEA och Atomenergi (ASEA-ATOM) och L. M. Ericsson och Televerket (EMTELL) är färskt exempel på samarbetsstrategier i utvecklingsarbete.

Andra exempel kan hämtas från en studie av produktutveckling i svensk industri (Olofsson 1969). En slutsats från denna är att företagen i allt större utsträckning försöker avskaffa osäkerhet i sin produktutveckling genom att etablera ett konkret samarbete med representanter för marknaden, genom miljöförankring.

Samtidigt försöker företag möta osäkerhet med hjälp av olika prognosmetoder som successivt utvecklats. Till största delen består dessa av trendutdragningar som bygger på förutsättningen att förändringar sker kontinuerligt samt att de viktiga förändringsvariablerna är desamma som tidigare. Så länge dessa förutsättningar gäller så finns också möjligheter att med hjälp av dylika instrument planera för förändringar. Det är dock vår uppfattning att man på det sättet inte i tid kommer åt viktiga förändringar.

6. Företagspolitik som instrument för förändring

Företag är partiella företeelser i den betydelsen att de som verkar däri tillhör organisationen endast en del av sin tid och att de själva kan påverka inträde i och utträde ur företaget. Genom individen sker ett utbyte av information, attityder och värderingar med omgivningen. Detta utbyte hade förr ett mycket begränsat omfång.

För dem som direkt deltar i produktionsprocessen innebär utbytet av normer och värderingar främst ett intresse för arbetsförhållanden, anställningstrygghet, lönesättning och på senare tid medbestämmande. Värderingar om t ex olika former för belöning och lönesättning för olika slags uppgifter utbildas och vidmakthålles genom de personliga kontakterna

inom och utanför arbetsplatsen. Vissa värderingar upphöjs till samhällsliga normer genom att intresseorganisationer särskilt tar fasta på dem.

Personal i ledarställning deltar också i ett utbyte av värderingar och normer men i en annan sfär. Principer för företagsledning och god administration utbildas och förmedlas. Vanliga aktieägare med ringa inflytande har främst intresse av en stabil avkastning. Aktieägare med stort inflytande och företagsledare ser företaget som ett instrument för vissa syften, t ex imperiebyggande, och inte i första hand som ett socialt system. Denna syn delar man med olika institutioner i samhället: banker, leverantörer, kommunala och statliga myndigheter. De ekonomiska värderingarna är i förgrunden och tenderar att driva bort andra i beslutsfattandet.

När det gäller dem som deltar i den direkta produktionen är det utom allt tvivel att de ser sitt deltagande främst som ett medel för att få vederlag till sitt uppehälle och om möjligt kunna förverkliga andra intressen i livet. I bästa fall erbjuder arbetet trivsel och viss tillfredsställelse, men i många fall är det psykiskt och fysiskt nedbrytande.

Det är stor risk att en företagsledning kommer att betrakta lönsamhet, tillväxt och andra indikatorer på framgång som mål i sig. En företagspolitik som kan tjäna som instrument för förändringar i ett modernt samhälle kan dock knappast längre formuleras enbart i effektivitetstermer. Det är också nödvändigt för företagsledningen att ställa sig frågan om vilka mål man strävar mot. Denna fråga avser såväl företagsledningens personliga mål som företagets roll i samhället.

En företagspolitik, som är realistisk i så måtto att den står i samklang med ledningens kompetens och de ramar samhället ställer upp, har stora förutsättningar att åstadkomma förändringar. En sådan företagspolitik utgör vägledning för planering och handlande och erbjuder kriterier för bedömning av resultat och handlingsalternativ.

Hur företagspolitiken ser ut beror på företagsledningens medvetande och verklighetsuppfattning. I ett fall kan den vara inriktad på att åstadkomma en produktionsapparat som tillåter de anställda att finna trivsel och tillfredsställelse. I et annat fall avser företagspolitiken att skapa ett billigt och säkert transportmedel. I ett tredje fall önskar man tillgodose att låginkomsthushåll har tillgång til näringsmässigt ämpliga och billiga livsmedel. Kan man ställa kravet att en företagsledning skall vägledas av en vision med socialt innehåll? Hur skall i så fall visionen formuleras?

Referenser:

- Galbraith, J. K., 1967. Den nya industristaten. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Olofsson, C., 1969. Produktutveckling – miljöförankring. Lund: SIAR. (SIAR-S-22. Stencil).
- Rhenman, E., 1969. Företaget och dess omvärld. Organisationsteori för långsiktspänning. Stockholm: Bonniers.
- Sandkull, B., 1969. Branschstruktur, prognos och handlingsalternativ. En studie av måleribranschens framtid. Lund: SIAR. (SIAR-S-23. Stencil).
- Thompson, J. D., 1967. Organizations in Action. New York: McGraw-Hill.