

Smätryck från



Nr 192



Gunnar Eliasson

**Företagsorganisation
och styrsystem**

Särtryck ur

Ekonomistyrning.
Sundsvall 1985

INDUSTRIENS

UTREDNINGS-

INSTITUT

STOCKHOLM



Industriens Utredningsinstitut

är en fristående vetenskaplig forskningsinstitution grundad 1939 av Svenska Arbetsgivareföreningen och Sveriges Industriförbund.

Syfte

Att bedriva forskning rörande ekonomiska och sociala förhållanden av betydelse för den industriella utvecklingen.

Verksamhet

Huvuddelen av arbetet inom institutet ägnas åt långsiktiga forskningsuppgifter. Man siktar härvid till ett studium av de grundläggande sammanhangen inom näringslivet och särskilt till att belysa de frågor som hör samman med strukturella och institutionella förändringar. Forskningsresultaten publiceras i institutets skriftserier.

Styrelse

Tekn. dr Curt Nicolin, ordf.
Direktör John Dahlfors
Tekn. dr Lennart Johansson
Direktör Olof Ljunggren
Direktör Lars Nabseth
Direktör Bo Rydén
Direktör Sven H Salén
Ekon. dr Hans Stahle
Direktör Ove Sundberg
Ekon. dr Peter Wallenberg
Direktör Sven Wallgren
Bruksdisponent Claes-Ulrik Winberg
Direktör Christer Zetterberg
Docent Gunnar Eliasson, chef

Adress

Industriens Utredningsinstitut
Grevgatan 34, 5 tr, 114 53 Stockholm
Tel. 08-783 80 00

Företagsorganisation och styrsystem

Linné hade förmågan att se en struktur i naturen. Han kunde någorlunda entydigt ordna ett system av klassade fenomen (en taxonomi) som möjliggjorde ett stort steg framåt när det gällde inte bara vår förmåga att samla och ordna kunskap inom botaniken utan även vår förmåga att kommunicera kunnandet till andra, som också lärt sig den Linnéska taxonomin, skriver GUNNAR ELIASSON.

Linné hade förmånen av att ha valt ett stabilt studieobjekt, blomman är fortfarande densamma och även om nya blommor upptäcks så har de någorlunda kunnat inpassas i Linnés schema. Hans taxonomi står sig än.

Läget blir stökigare när vi börjar diskutera ekonomi. Ett effektivt kommunikationssystem kräver väldefinierade problem och pålitliga mätsystem, någonting som sällan förekommer på hög nivå i affärslivet. Det är också livsfarligt att formulera om affärsproblemen så att de passar kommunikationssystemet i företaget, något som många företagsledare fått lära sig handgripligt under 70-talet. I business ändrar man företaget så att det passar affärsproblemet, inte tvärtom. Det är svårt, det handlar om industriell kompetens. Frågan är om vi har några effektiva hjälpmedel att administrera förändring, som också kan läras ut. Därmed har vi introducerat uppsatsens första tema.

Ett företag kan ha samma namn. Fagersta fanns före Linné och sysslade redan då med stål. Men det behövs större detaljrikedom för att presentera vad ett företag håller på med, och då försvinner snart stabiliteten över tiden. Vad Fagersta gjorde för 100 år sedan, ja för 50 år sedan, har inte mycket att ge dagens företagsledning i form av operationellt kunnande.

En stabil struktur är grunden för ett fungerande kommunikationssystem inom alla vetenskaper vare sig det gäller möjligheterna att beskriva och förstå eller att förmedla kunskap till andra. Samma sak gäller företagens informations- och kommunikationssystem. En stabil struktur är både fiende och vän till före-

tagsledningen. Samtidigt som stabilitet i företagsorganisation och företagsstruktur gör det möjligt för ledningen att kontrollera vad som händer i företaget, är strukturförändringar grunden för företagets konkurrenskraft och produktivitetsutveckling. Både Avesta, Fagersta, Uddeholm, Stora Kopparberg och andra företag, som grundades före Linnés tid, har under senare år haft svårigheter med sina gamla strukturer. Sambandet mellan struktur, organisation och styrsystem är uppsatsens andra tema.

När företagsstrukturen ändras blir i allmänhet inte längre det gamla företagsspråket (kalla det informations-, planerings- eller styrsystem) användbart för intern kommunikation. Detta gäller generellt, men i en affärsorganisation särskilt det allt viktigare kunskapskapitalet, som snabbt blir föråldrat på grund av den tekniska utvecklingen. Det är därför inte så underligt att en företagsorganisation alltid har en klart konservativ prägel och att strukturförändringar sällan initieras inifrån, av dem som behärskar och kontrollerar språket. Utomstående krafter måste till. Marknaden tvingar fram förändringar. Ägare och högsta ledning initierar förändringar därför att de ser nya vinstmöjligheter. Varje företagsledning strävar därför efter att finna en så generell organisation av företaget som möjligt så att man skall kunna förändra dess inre strukturer utan att riva upp det interna kommunikationssystemet (företagsspråket). De företag som verkar ha lyckats har också synnerligen komplicerade interna koder och regelsystem.¹⁾

Ibland kallar man dem företagskulturer. Många böcker har skrivits

om hur och varför IBM lyckats så bra så länge. Många har frågat hur det kommer sig att av Sveriges 40 största företag grundades två tredjedelar före sekelskiftet. Det finns många olika svar och inget är övertygande, och så bör det naturligtvis vara med en fungerande företagskultur som är en del av det interna språket och beteendet. IBMs system är förmodligen inte heller allmängiltigt. Men det är just därför det är så intressant att studera och lära sig hur stora organisationer av människor fungerar i ett sammanhang. Och Sverige har många företag som levt och lyckats mycket länge.²⁾ Det tredje temat svarar alltså mot frågan hur en organisation samtidigt kan vara både konservativ och radikalt förnyande.

Företagets kommunikationssystem – ett specialspråk för välkända problem

Jag har nu infört tre ord från fackpressens vardagsjargong som verkar intuitivt begripliga till dess man försöker förklara vad de står för. Det var just det Linné gjorde och i ett slag förmedlade han en AHA-upplevelse till hela den dåvarande, vetenskapliga världen. Han lyckades därför att den struktur (verklighet) om vilken han önskade förmedla kunskap var någorlunda stabil. Så är

1) Se Eliasson-Fries-Jagrén-Oxelheim; *Hur styrs storföretag?*, IUI, Stockholm 1984.

2) Se Eliasson-Bergholm-Horwitz-Jagrén; *De svenska storföretagen*, IUI, Stockholm 1985.

dock inte fallet i företagets värld. Därför har man tvingats föra in en abstrakt och mer aggregerad mellanstruktur – en organisation. Det klassificeringssystem som den organisationen motiverar blir företags-språket (informations- eller styrsystemet). Det är utomordentligt användbart när det gäller styrningen av ett företag inom de etablerade verksamhetsområdena. Däremot kan samma språk inte användas för att förändra företagets strukturer mot helt nya verksamhetsområden. Men hur ser det specialspråk ut med vars hjälp man diskuterar fram de nya lösningar som ännu ingen sett?

Organisation och språk beror av varandra

Vad jag sagt kan tyckas abstrakt, akademiskt och överkligt. Men det är helt fel. På få områden möter språkvetenskapens och filosofins mest subtila teorier vardagslivets verklighet som när det gäller informations- och styrsystem i ett stort företag. Ledningen skall hålla ihop och styra en organisation vars inre detaljer man känner dåligt och för vilka en ständigt fortgående inre strukturförändring är ett tecken på framgång. På få andra grunder har storföretag och miljarder i valfri valuta gått upp i rök så ofta och i sådan skala som när det gäller missuppfattningar om det specifika företags-språkets möjligheter att kontrollera, styra och förändra ett företag eller en ekonomi. Det är bara att gapa och svälja.

Ett vanligt synsätt är att det är tekniken, uppfinningar, innovationer som driver på den ekonomiska tillväxten. Detta är i princip rätt, men helt fel om man tror att teknologin i snäv teknisk bemärkelse svarar för det mesta av den ekonomiska tillväxten. Joseph Schumpeter (1943) underströk "uppfinningen" av dubbel bokföring som en av den kommersialiserade västerländska kulturens allra största innovationer. Oliver Williamson (1970) markerade idén med divisionalisering av företag ("the M-form") som den amerikanska kapitalismens stora innovation under 1900-talet.

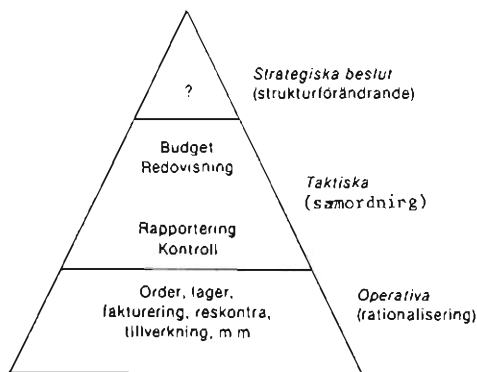
Därmed har vi introducerat både teknik, strukturförändring och organisationsform samt språk som betydelsefulla ekonomiska tillväxtfaktorer. Organisation och specialspråk utgör tillsammans företagets kommunikationssystem. Organisationsformen har anpassats bakåt till strukturen och framåt till språket, som i sin tur utvecklats till att lösa dagens driftsproblem i företaget.

Vad beslutar man om i ett företag?

Innan vi går närmare in på frågan hur struktur, organisation och styrsystem hänger ihop kan det vara på plats att kort skissera vilken typ av beslut och aktiviteter i ett industriföretag som vi diskuterar. Det är för detta ändamål befogat att använda sig av den triangel som blivit en så populär illustration. Vi skiljer i figur 1 mellan tre olika beslutsnivåer. Den operativa (längst ned), den taktiska och den allra finaste och översta, den strategiska.

På den operativa nivån arbetar man med att **förbättra effektiviteten** på existerande delelement i produktionen (en robot sätts in för att göra samma sak som en människa tidigare gjorde). Syftet är kortsiktiga effektivitetsförbättringar. På den taktiska nivån **samordnas** existerande processer och aktiviteter utan att deras strukturer ändras. Investeringsbeslut som har med höjningar av kapaciteten på existerande produktionslinjer att göra samordnas på denna nivå. Man gör alltså samma sak som tidigare, men i olika kombinationer och tidsföljd. Organisationens flödeseffektivitet påverkas. Väldefinierade mål, kontroll och överblick är nyckelord för framgång. Inre förändringar i strukturen minskar precisionen i alla tre leden.

På den översta strategiska nivån rivs företagets inre strukturer och organisation upp. Bitar av företaget säljs av eller avvecklas. Andra köps till eller nystartas helt och hållet. Det handlar om att se nya kombinationer och frågan är om inte exitfunktionen eller "skrotningen" av kommersiellt omöjliga verksamheter är den allra viktigaste. På denna övre nivå förnyas företaget. En konflikt med det operativa ansvaret uppstår. Löpande operativt ansvar för kortsiktig målsättning och kontroll bör därför inte få tynga den övre beslutsnivån.



Figur 1: Besluthierarkin i storföretaget.

Det moderna företaget ägnar sig mer åt kommunikation än tillverkning

Jag har diskuterat denna nivå företaget i en tidigare artikel.³⁾ Slutsatsen är att man på denna nivå inte har någon större användning av data som skapas inom företaget or den pågående driften, bortsett från att dessa data, om informationssystemen är bra upplagda, signalera när det börjar gå dåligt.

Vi har konstaterat att ett effektiv informationssystem står i ett när samband med företagets organisation. Orsaken är att mätningar av någon kvalitet endast kan utföras på någonlunda självständiga (autonoma) beslutsenheter inom företaget vad gäller ansvar, produktion makt, kontroll osv. Det är förbindelserna mellan dessa dimensioner på företagets verksamheter (se tabell 2 som alltid måste vara någonlunda väldefinierade. Företagets organisation kan aldrig beskrivas bättre än dessa interna kommunikationslänkar och förbindelser för påverkan. Som förteckningen i tabell 1 visar är dessa dimensioner många. Somlig är av formell natur, andra är reell och synnerligen viktiga för företagets fungerande.

För att klara alla kopplingar i denna informationsväxel behövs många människor. Det är inte en tillfällighet att resursåtgången i stora, moderna industriföretag domineras av insamling, analys och utnyttjande av information i olika former, i först hand för att leda företaget i ett intensivt provande, sökande och experimenterande i syfte att finna bättre lösningar på gamla och nya problem. Forsknings- och utvecklingsarbeten i syfte att utveckla nya produkter och marknadsföring för att nå de rätta – de betalande – kunderna är de viktigaste informationsaktiviteterna som tillsammans drar över 50 % av den totala kostnaden i flera av våra storföretag.⁴⁾ Den interna kommunikationen är dock också en tung kostnadspost. Den domineras av "middle management", som har som främsta uppgift att växla ihop interna informationsflöden. De handlar både om formell kommuni-

3) Se Eliasson, G., "Ekonomistyrning från VDs utsiktspunkt: Sanningen ändrar sig hela tiden", *Ekonomistyrning*, Sundsvall 1984. Se även IUI småtryck nr 176, Stockholm.

4) Från en pågående IUI-studie om tjänste-produktion och informationshantering i företag (Pousette-Lindberg).

kation (skriftlig, data osv) och informell (sammanträden, telefonsamtal osv). Och de olika befattningshavarnas befogenheter i de olika korsande kommunikationskedjorna definieras just av företagets organisation. Allt detta blir i storföretagen ett ganska tungt system. Eftersom länkarna har både djup och bredd är det svårt att uppnå "raka rör" vad gäller påverkan och informationens åtkomlighet.

Många mellanpersoner (middle management) måste till, och eftersom den materia som skall kommuniceras uppåt och nedåt ofta är komplex samt kräver flera personers medverkan förvanskas budskapen normalt på vägen. Eftersom ofullkomligheter i kommunikationslänken dessutom avgör olika enheters inbördes autonomi inom organisationen tillkommer ytterligare en orsak till budskapsförvanskning. Genom att monopolisera eller förvränga lokalt kunnande får man mer att säga till om.

Detta gör stora företag trögrörliga och svårinformerade. Högsta ledningen är alltid ofullständigt och i olika grad felaktigt informerad om vad som händer inne i deras egen organisation. Man försöker lokalt ofta dölja misstag i förhoppningen att de skall kunna rättas till, aldrig upptäckas eller att "någon annan" skall bli ansvarig.

Ju mer av denna begränsade lokalkänedom på högre nivå, desto mindre litar högsta ledningen på att bästa möjliga effektivitet uppnås. Man vill vara med och kontrollera och – beroende på formen och företagets situation i övrigt – så undviker

man misstag men samtidigt kan produktionen störas och entreprenörandan inne i företaget minskas. Det är lätt att förstå att väldigt många lösningar på detta lednings- och kontrollproblem växt fram i storföretagen. Det är också lätt att förstå att varje förbättring i riktning mot ett opersonligt kontroll- och genomlysningssystem i företaget, desto mer kommer den högsta ledningen att kunna släppa detaljkontroll och nattvaktsuppgifter inne i företaget.

Effektivare informationshantering ger tunnare hierarkier

Den nya informationstekniken fungerar därför som en rationaliseringsinvestering på "middle management" nivån. Tidigare måste en VD, som ville veta mer om kostnadsutvecklingen i ett dotterbolag först fråga ekonomichefen, som sedan bad "controllern", som via – ofta flera – mellanled fick fram uppgifterna från dotterbolaget. I dag kan uppgifter ofta hämtas direkt ur systemet. Den nya tekniken möjliggör en tunnare och mer genomskinlig organisation av storföretagen.

På vilket sätt åstadkoms då denna större genomskinlighet och kortare kommunikationsvägar? Den moderna datortekniken, mikroelektroniken är standardsvaret, ett svar som i vanlig ordning missar hela problemet.

En meningsfull databehandling kräver rätt formulerade problem och meningsfulla data, dvs ett fungerande mätsystem. Detta är samma sak som mätningar av objekt mot någorlunda klara konturer, vars inbördes organisation är intressant för det problem man önskar lösa.

Dessa klara konturer åstadkoms när självständiga besluts- och aktivitetsheter (strukturer) bildas baserade på företagets organisation och mätsystem (taxonomier), dvs en någorlunda entydig översättning mellan strukturer, organisation och mätsystem, inom vilken data om företaget lagras. Informationssystemet blir aldrig bättre i förhållande till företagets organisation, och effektiviteten hos företagets organisation beror helt av hur väl den fångar vad som pågår inom företaget.

Vi är därmed tillbaka där vi började och påstår att informationssystem som byggts upp utan hänsyn till företagets organisation och speciella problem nästan alltid misslyckas. Och att informationssystem för att fungera kräver att man finner en bra, matchande organisatorisk lösning.

När man nått så långt behövs inte alltid det formaliserade, datorbaserade, informationssystemet. Det vid den förbättrade organisationen skulle lösa företagets informations- och styrproblem. Såväl divisionalisering som lagisering har tillkommit som en metod att öka företagets intergenomlysbarhet och förenkla den interna kommunikationen samt att kunna utkräva ett rätlinjigt och precist ansvar.

Divisionaliseringen uppfanns långt innan några elektronikbaserade informationssystem fanns. Kontroll och påverkan uppnåddes genom möjligheter till jämförelse. Bolagiseringen innebar en ytterligare finansiell påverkansmöjlighet. Det är inte en tillfällighet att monopolorganisationer, som tex den offentliga sektorn, med alla möjligheter försöker förhindra att jämförelsenormer införs i systemet, något som alltid ökar kraven på prestanda i slöa organisationer.

Standardisering och modultänkande har alltid varit medel att uppnå jämförbarhet, genomskinlighet och bättre kontroll; från kejsaren Kina, Qin Shihuang, på 200-tal före Kristus för att kontrollera riket, till nyskapat, jättelikt kinesiskt rike, till greker, romare och Napoleon till våra dagar.

Det stora krusket är att finna mätsystem som är allmängiltiga inför den ständigt pågående strukturovandlingen, men som samtidigt in-

**Tabell 1:
Vad gör man i företaget?**

1. Nyskapar, förändrar organisationen
2. Utvecklar produkter
3. Sköter om sin portfölj
4. Hanterar pengar (bankrörelse)
5. "Försäkrar", reducerar risker
6. Tillverkar
7. Marknadsför och säljer
8. Utvecklar och utbildar människor
9. Sörjer för de anställdas välfärd

**Tabell 2:
Efter hur många principer kan man organisera företaget?**

1. Vad man gör (tabell 1)
2. Ledning
3. Tillverkning
4. Ansvar
5. Målformulering
6. Marknad
7. Geografisk belägenhet
8. Juridisk form
9. Mätsystem (databaser)
10. Databehandlingens flöden (nätverk)
11. Kommunikationssystemet

är triviala och som kan införas utan att man tappar den operationella kontrollen.

Några sådana universella kommunikationssystem finns inte ännu. Frågan är om de kan tänkas finnas i framtiden. Jag är tveksam.

Förnyande verksamhet är alltid sökande, prövande, chansande. Konsten är att upptäcka de nya möjligheterna som alltid dyker upp i en intensiv sökprocess. Inte heller här tror jag modern informationsteknologi kan hjälpa till. De uppbyggda specialspråken innehåller ingen information för jämförelser.

Jag tror man skall betrakta modern informationsteknologis möjligheter på ett helt annorlunda sätt. Den kan vara utomordentligt effektiv när det gäller att hetsa fram ökad effektivitet i existerande strukturer, framför allt på mellannivån i figur 1.⁵⁾ Men ett språk blir alltid en del av människans personlighet. De förnyande strukturbaserade och organisationsförändrande besluten måste därför hanteras av en annan grupp människor, med en annan bakgrund, en annan inställning och en annan uppsättning talanger. Det är därför ett klart snitt bör gå mellan företagets ägare och styrelse å ena sidan och den driftsansvariga ledningen å den andra. Förhållandena mellan snitten behöver – eller t o m bör – inte kännetecknas av ömsesidig förståelse, samarbetsanda och kompromisser.

När allt fungerar väl kan styrelse och ägare luta sig tillbaka. När det inte fungerar väl är brutala, strukturförändrande ingripanden lösningen. Brutalitet utövas inte mot kompisar. Det kapitalistiska systemets osentimentala organisatoriska lösningar har inte växt fram av en tillfällighet. De svarar mot ett rationellt grundat behov.

Det finns dock ett område där modern informationsteknologi kan medverka effektivt även i förnyelseprocessen. Vi har konstaterat att den nyskapande verksamheten är experimenterande och inte drar mekaniskt på existerande kunskapsbaser. Däremot finns en annan, lika viktig "exit" eller skrotningfunktion.

Utrangering av verksamheter bygger på information om att någonting går dåligt. Informationen bör vara precis och pedagogisk för att de brutala nedläggningsbesluten skall

upplevas som rättvisa. Informationen bör finnas innan krisen står för dörren. Här har modern informationsteknologi redan bidragit med tidig och pålitlig signalering om förlustställen i organisationen.

Och vi kan förvänta oss att särskilt den distribuerade databehandlingen samt effektiv intern kommunikation mellan lokala, standardiserade databaser kommer att i hög grad öka dessa möjligheter till precis genomlysning av affärsorganisationer. Modern informationsteknologis betydelse i förnyelseprocessen handlar därmed om att dess "organisationsraserande" egenskaper effektiviseras.

Vi observerar till sist att detta är någonting synnerligen viktigt för en affärsorganisations långsiktiga överlevnad. Långsiktig framgång i affärer förutsätter ett ständigt aktivt sökande, prövande och experimenterande. Många försök, kanske de flesta, misslyckas. För att inte överbelamras med kommersiellt omöjliga verksamheter krävs en kompletterande, tidig upptäckt och brutal utrangering av misslyckade affärsförsök. Effektivitet i detta avseende kännetecknar de svenska företag som blivit både stora och gamla.



GUNNAR ELIASSON är docent i nationalekonomi och chef för Industriens Utredningsinstitut (IUI). Han har tidigare bl a varit forskare på Konjunkturinstitutet och chefsekonom på Sveriges Industriförbund. Har forskat vid flera amerikanska universitet. Har skrivit artiklar och böcker om industriinvesteringarnas bestämningsfaktorer, kreditmarknadsproblem och penningpolitik, planering i företag samt om elektronikens och informationsteknologins mikroekonomiska effekter. Har sedan flera år lett ett stort projekt om att bygga en företagsbaserad datormodell av den svenska ekonomin.

5) Som vi studerat intensivt i Eliasson-Fries-Jagrén-Oxelheim, *Hur styrs storföretag?*, IUI, Stockholm 1984.

DE SVENSKA STORFÖRETAGEN

- en studie av internationaliseringens konsekvenser
för den svenska ekonomin

av

Gunnar Eliasson, Fredrik Bergholm, Eva Christina
Horwitz och Lars Jagrén

Sedan den första oljekrisen för drygt tio år sedan har en grupp teknologiskt avancerade och i hög grad utlandsetablerade verkstadsföretag tagit över basindustriernas tidigare dominerande ställning för den svenska exporten och industriproduktionens utveckling i ett medellångt perspektiv. I en ny bok från IUI kartläggs dessa storföretag och sätts in i sitt samhällsekonomiska sammanhang.

Boken innehåller 229 sidor och kostar 295 kr inkl moms.

HUR STYRS STORFÖRETAG?

En studie av informationshantering och organisation

av

Gunnar Eliasson, Harald Fries, Lars Jagrén och Lars
Oxelheim

Vilka möjligheter finns det att bygga upp centrala, allmängiltiga styrsystem för företagen? Hur högt upp i organisationen kan man föra den logik och stringens i kalkyleringen som datatekniken möjliggör?

Hur påverkar människa och styrsystem varandra? Hur väl befrämjar styrsystemet företagets produktivitet och förnyelse, dvs styrsystemets effektivitet? Var går gränsen för planering i morgondagens företag?

Boken innehåller 242 sidor och kostar 135 kr inkl moms.

IUIs Wallenbergssymposium INDUSTRIELL UTVECKLING I SVERIGE

När Marcus Wallenberg fyllde 80 år 1979 samlade IUI ledande representanter för svenskt näringsliv och svensk forskning till ett symposium. Uppsatserna till symposiet har samlats i en bok där den många gånger friska diskussionen finns med. Tag del av Marcus Wallenbergs synpunkter på var svensk industri står i dag, förhållandet stat-industri-banker och på den industriella utvecklingen.

Boken innehåller 405 sidor och kostar 195 kr inkl moms.

ISSN 0443-0409
ISBN 91-7204-244-3

Björnsberg & Jansson Offsettryck AB
Stockholm 85 06