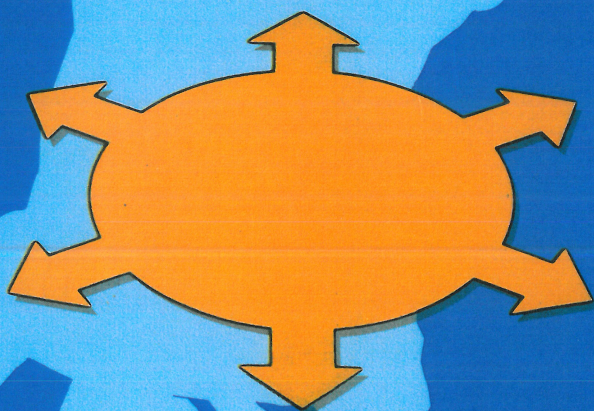


FLEXIBILITET I FÖRETAG



En studie av arbetsmarknadskonflikten 1985

av

Lars Jagrén

under medverkan av

Tomas Pousette



Industriens
Utredningsinstitut



ÖVERSTYRELSEN FÖR
EKONOMISKT FÖRSVAR



Industriens Utredningsinstitut

Industriens Utredningsinstitut är en fristående vetenskaplig forskningsinstitution grundad 1939 av Svenska Arbetsgivareföreningen och Sveriges Industriförbund med syfte att bedriva forskning rörande ekonomiska och sociala förhållanden av betydelse för den industriella utvecklingen. 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.



Överstyrelsen för ekonomiskt försvar

Överstyrelsen för ekonomiskt försvar (ÖEF) samordnar det arbete som pågår inom olika myndigheter för att förbättra vår försörjningsberedskap. Uppgifterna innebär att i fredstid vidta sådana åtgärder att samhället kan fungera även i kriser och krig.

Vi lever i ett sårbart samhälle med stort importberoende. I ÖEFs arbete ingår bl a att verka för minskad känslighet för störningar, och därmed ökad funktionssäkerhet. En statlig myndighet kan inte lösa alla problem. I ÖEFs uppgifter ingår att följa utvecklingen, informera om försörjningsberedskapens krav samt aktivera myndigheter, företag, kommuner m fl att ta ökad beredskapshänsyn på planeringsstadiet och på så sätt höja försörjningsberedskapen.

Flexibilitet i företag

– en studie av arbetsmarknadskonflikten 1985



Industriens Utredningsinstitut



ÖVERSTYRELSEN FÖR EKONOMISKT FÖRSVAR

Flexibilitet i företag

– en studie av arbetsmarknadskonflikten 1985

av

Lars Jagrén

under medverkan av

Tomas Pousette

Distribution: Almqvist & Wiksell International, Stockholm.

©Industriens Utredningsinstitut och Överstyrelsen för ekonomiskt försvar
Citering ur denna bok är tillåten om följande
uppgifter anges: L Jagrén, T Pousette, Flexibilitet
i företag – en studie av arbetsmarknadskonflikten
1985, Industriens Utredningsinstitut och
Överstyrelsen för ekonomiskt försvar, Stockholm 1986

Omslag: Stefan Lehtilä Tecknare AB

ISBN 91-7204-262-1

gotab Stockholm 1986 84649

Förord

Det moderna industriföretagets omvärld karakteriseras av betydande osäkerhet och av stora förändringar. Industriens Utredningsinstitut (IUI) har i en rad studier belyst betydelsen av företagets förmåga att anpassa sig till förändrade konkurrensbetingelser. Denna studie är ett ytterligare bidrag till kunnandet inom detta område.

Information om företagets anpassningsförmåga är också viktig för det ekonomiska försvaret. Det är dock svårt att under normala förhållanden studera flexibiliteten i en krissituation. Ett alternativt sätt är därför att analysera hur faktiska fredskonflikter påverkat företagen.

I studien beskrivs och analyseras effekterna på industriföretagen av statstjänstemannakonflikten i maj 1985. Konflikten vidare samhällsekonomiska effekter på den framtida lönebildningen och på Sveriges långsiktiga balansproblem har legat utanför ramen för undersökningen. Huvudsyftet har varit att belysa anpassningsförmågan med avseende på import av rå- och insatsvaror, produktion och utleveranser. Dessutom studeras företagets förberedelser inför konflikten och konflikten effekter på företagets framtida strategi. På basis av de empiriska resultaten diskuteras också hur olika organisationsformer och företagsstrategier påverkat flexibiliteten. Studien kan ses som en fristående fortsättning på resultaten i boken "Industriföretagets sårbarhet" av Lars Jagrén och Tomas Pousette från 1982.

Studien har utarbetats av civ.ekon. Lars Jagrén och civ.ekon. Tomas Pousette vid IUI på uppdrag av Överstyrelsen för ekonomiskt försvar (ÖEF). Den baseras huvudsakligen på en under hösten 1985 genomförd intervjuserie med utvalda företag. Valet av de

intervjuade företagen och utarbetandet av frågeformuläret har skett i samarbete med ÖEF. Författarna har gemensamt genomfört intervjuerna och svarar tillsammans för studiens disposition. Lars Jagrén svarar med få undantag för författandet av boken. IUI och ÖEF önskar framföra ett varmt tack till medverkande personer och företag, som gjort studien möjlig.

Stockholm i februari 1986

Gunnar Eliasson
IUI

Gunnar Nordbeck
ÖEF

Innehåll

	<u>Sida</u>
1	Inledning 11
1.1	Syfte och disposition 13
1.2	Metod 16
2	Konfliktens förlopp och effekter
	- en översiktsbild 18
2.1	Svenska arbetsmarknadskonflikter 18
2.2	Konfliktens förlopp 20
2.3	Konflikten i tidningarna 22
2.4	Konfliktens effekter mätt med aggregerad statistik 23
2.5	Företagens sårbarhet vid allvarligare avspärrningar 27
2.6	Företagens sårbarhet och samhällets 29
3	Intervjuresultaten 34
3.1	De intervjuade företagen 34
3.2	Företagens konfliktberedskap 39
3.3	Företagens motåtgärder inför konflikten 43
3.4	Informationen om konflikten 44
3.5	Konfliktens effekter 45
3.5.1	Tillförselproblem 45
3.5.2	Transportproblem 46
3.5.3	Effekter på produktionen 52
3.5.4	Företagens avsättning 54
3.5.5	Övriga erfarenheter 55
3.6	Konfliktens kostnader 56
3.6.1	Direkta kostnader 56
3.6.2	Kostnader på längre sikt 60
3.6.3	Företagssektorns totala kostnader 60

	<u>Sida</u>	
3.7	Konfliktens effekter på företagens framtida agerande	61
3.7.1	Hur länge skulle företagen klarat sig?	61
3.7.2	Hur har planering och strategier påverkats?	63
3.8	Sammanfattning av intervjuresultaten	64
4	Organisation och flexibilitet	67
4.1	Inledande synpunkter och definitioner	68
4.2	Företagens organisation och anpassningsförmåga	70
4.2.1	Olika organisationsformer	71
4.2.2	Organisationsformer och flexibilitet	73
4.2.3	Beslutsnivå och decentralisering	75
4.2.4	Organisation för flexibilitet	76
4.2.5	Beslut i krissituationer	82
4.2.6	Hur påverkas samhällets beredskapsmöjligheter?	83
5	Avslutning och sammanfattning	85
Bil 1	Frågeformulär	87
Bil 2	Intervjuade personer	89
Bil 3	Detaljerad konfliktöversikt	91
Litteratur		103

Figurer

		<u>Sida</u>
1	Schematisk bild av sambandet mellan krisintensitet och planering	15
2	Sveriges import 1983-85	25
3	Sveriges export 1983-85	25
4	Import- respektive exportandel av BNP 1938-80	31
5	De studerade företagens huvud-produktionsenheter	36
6	Varaktigheten för huvuddelen insatsvaror och för kritiska insatsvaror i de studerade företagen	41
7	Schematisk bild av sambandet mellan krisers varaktighet och företagens anpassningsförmåga	57
8	Schematisk bild av företagens kostnader över tiden vid kriser	62
9	Exempel på faktorer som påverkar en organisations tröghet	73
10	Schematisk bild av företagens beslutsnivåer	76

Tabeller

1	Arbetsinställelser i Sverige 1903-84	19
2	Antal förlorade arbetsdagar på grund av arbetsmarknadskonflikter i olika länder 1975-83	20
3	Andel av Sveriges utrikeshandel som transporterades med färja 1984	23
4	Nyckeltal för de studerade företagen 1984	35
5	Organisationshierarki, målvariabler, mätsystem och marknadskontakt	77

1 Inledning

Det moderna företags normala omvärld karakteriseras av betydande osäkerhet och av stora förändringar. Marknader växer eller försvinner, konkurrenter kommer och går, riskfyllda FoU-satsningar genomförs, valutakurser ändras m m. Alla dessa risker är en del av vardagen.

Beroende på styrfilosofi och strategi kommer företaget att individuellt forma sin organisation efter omvärldens krav. Tvärtemot vad man skulle kunna vänta sig på teoretiska grunder finns lika många lösningar som antal företag (Eliasson m fl, 1984). Ingen organisation blir en exakt kopia av någon annan, utan företagsspecifika faktorer i kombination med omgivningens tryck gör att varje företag uppvisar en egen unik lösning. Vid närmare eftertanke är detta självklart. Varje företags unika kompetens måste motsvaras av en specifik organisation av människor och teknik. En given händelse i företagets omvärld påverkar därför varje enskilt företag på ett individuellt sätt. Likaså är dess reaktioner unika. Detta är ett viktigt förhållande att beakta i denna studie över vilka effekter en speciell händelse i företagets omvärld fått. Komplexiteten i företagets organisation gör dessutom att varje företag alltid har en hel meny av lösningar att ta till.

Den organisation företagen faktiskt har beror för det första på företagets mål och styrfilosofin inom företaget. De viktigaste frågorna att svara på - som dessutom delvis hänger ihop - är: Bör företaget vara decentraliserat eller centraliserat för att vara flexibelt? Vilka förändringar i omvärlden bör man gardera sig för genom flexibilitet och vilka kan man bortse från, antingen därför att de är mycket osannolika eller därför att de bäst klaras av först när man exakt vet hur de ser ut? Frågan kan också formuleras: Vilka kostnader lönar det sig att ta idag för att ge en ökad flexibilitet vid ett krisläge, dvs lägre kostnader i morgon. Svaren på dessa frågor ger grundstommen för företagets organisation.

Vid utformningen av företagets faktiska organisation har man för det andra nästan alltid att utgå från en redan existerande struktur. Förändringar är svåra att genomföra, kostsamma och långsamma. Företagens faktiska struktur är sällan den bästa, om man inte tar med den "historiska ryggsäcken" i bilden, utan en kompromiss mellan tidigare strävanden och dagens möjligheter.

Företagen kommer vid plötsliga förändringar, t ex pga en arbetsmarknadskonflikt, att både påverkas olika samt att söka lösa de uppkomna problemen på olika vägar. Enskilda företags motåtgärder kan både underlätta och försvåra andra företags läge. Effekterna på samhället totalt utgörs av de samlade verkningarna på företagssektorn och på övriga sektorer. Det är därvidlag viktigt att särskilja effekterna under anpassningsskedet och efteråt (kort och lång sikt) samt att studera hur lång anpassningen är. Likaså kan det finnas en konflikt mellan företagens motåtgärder och statsmakternas önskemål, t ex om upprätthållande av produktionen i krislägen.

Det ekonomiska försvaret i Sverige baseras delvis på det faktum att företagen själva av kommersiella skäl, och inte av hänsyn till totala samhällsekonomin, har vidtagit åtgärder för att minska effekterna av tillfälliga leverans- och produktionsproblem. Hit kan föras t ex buffertlagren av rå- och insatsvaror, alternativa underleverantörer och leveransvägar, lagrade reservdelar och olika former av förberedda reservförfaranden.

Som visats i Jagrén-Pousette (1982) koncentrerar företagen sina beredskapsåtgärder på de typer av kommersiella konflikter som upplevs som mest relevanta. Det gäller oftast bortfall av en underleverantör, försenade inleveranser och tillfälliga produktionsproblem. Valet av motåtgärd beror i hög grad på företagens förväntningar om krisens utseende och längd.

För att det ekonomiska försvaret skall vara effektivt är det viktigt att de antaganden som görs om företagens interna beredskap kontinuerligt kontrolleras och följs upp. Att i "fredstid" studera flexibiliteten i en krissituation är dock i det närmaste omöjligt. Av naturliga skäl finns endast få "data" eller erfarenheter att dra lärdomar av. Den organisatoriska komplexiteten i affärlivet är dessutom så stor att ingen i förväg analytiskt kan modellera och härleda de initiativ som kommer att tas i de enskilda företagen och hur summan av alla beslut påverkar landet som helhet. Studier av beredskapsnivån blir därför lätt orealistiska. Framför allt underskattas bredden av de möjligheter till effektiv omställning som står till buds.

Ett alternativt tillvägagångssätt, som inte lider av samma begränsningar men väl av ett stort empiriskt datainsamlingsproblem, är att analysera hur faktiska fredstidskonflikter påverkat företagen. En analys av detta slag ger dessutom möjligheter att studera andra i sammanhanget viktiga faktorer som förberedelser och förhandsinformation inför konflikten, samt hur konflikten påverkar företagets framtida strategi i beredskapshänseende. Varje genomliden kris ökar således företagets kunskaper om den interna sårbarheten och anpassningsförmågan.

1.1 Syfte och disposition

Denna studie beskriver och analyserar effekterna på företagen av statstjänstemannakonflikten i maj 1985. Denna konflikt påverkade i betydande utsträckning import- och exportmöjligheterna och hade en sådan omfattning att företagets flexibilitet och beredskap kom att sättas på prov. Den utgör därmed ett tillfälle att studera dynamiken och anpassningsförloppet i en konfliktsituation. Även om konflikten var för kort för att ställa företagets anpassningsförmåga på riktigt hårda prov, tvingade den dem ändå att tänka igenom och analysera sin situation.

Studiens huvudsyfte är att belysa de svenska företagens flexibilitet med avseende på import av rå- och insatsvaror, produktion och utleveranser. Valet att studera arbetsmarknadskonflikten i maj bör främst ses som en möjlighet att belysa dessa frågor i ett generellare perspektiv.

Huvudsyftet kan delas upp i två delsyften. För det första att empiriskt beskriva och diskutera konfliktens faktiska verkningar. Bland de frågor vi här söker besvara märks: Vilka förberedande åtgärder hade företagen vidtagit? Vilka leverans- och produktionsmässiga effekter fick konflikten? Vilka extrakostnader gav konflikten upphov till? Har företagens strategi vad gäller planering och beredskap påverkats?

För det andra söker vi att på ett mer generellt plan och med bas i de empiriska resultaten diskutera hur olika organisationsformer och företagsstrategier påverkar flexibiliteten. Är en decentraliserad organisation mer flexibel än en centralstyrd? Hur bör ansvarsfördelningen se ut mellan lokala och centrala beslutsfattare? Har företagen i detta avseende ändrat filosofi under senare år?

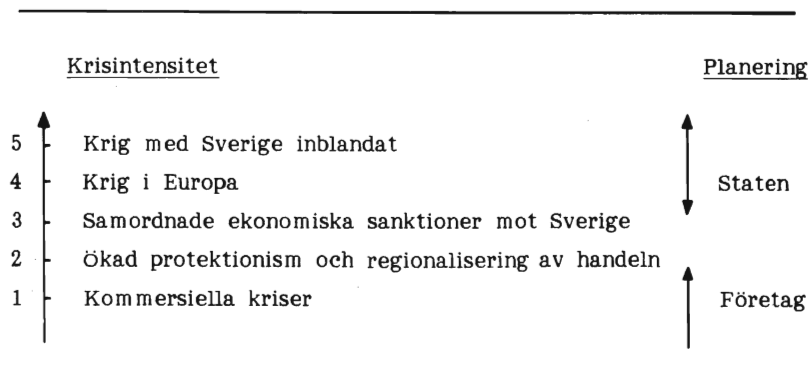
Det är viktigt att observera att vi här endast granskar effekterna på företagssektorn. De kostnadsberäkningar vi gör gäller de enskilda företagens ökade transport- och produktionskostnader. Vi analyserar inte de totala samhällsekonomiska effekterna, hur konflikten påverkat kommande avtalsrörelser eller Sveriges långsiktiga balansproblem.

En annan viktig markering är att vi här enbart belyser företagssektorns motåtgärder före och under strejken. Huruvida dessa åtgärder är önskvärda eller ens förenliga med samhällets mål, eller om det finns motsättningar dem emellan, behandlas inte.

Föreliggande undersökning kan ses som en fristående fortsättning på, och exemplifiering av, de resultat som presenterades i Jagrén-

Pousette (1982). Tyngdpunkten i den analysen låg på att se var gränsen går för företagens möjligheter att på egen hand klara anpassningen samt att avgöra om och när staten bör gripa in. Utgångspunkten var tre, olika allvarliga, krisscenarier - protektionism, ekonomiska sanktioner mot Sverige samt total avspärrning under kortare tid. Figur 1 visar en schematisk bild av hur fördelningen av ansvaret för planering och beredskap mellan företagen och staten därvidlag ser ut.

Figur 1 Schematisk bild av sambandet mellan krisintensitet och planering



Källa: Jagrén och Pousette (1982)

I denna studie koncentrerar vi istället uppmärksamheten i horisontellt led; mot ett specialfall av de kommersiella kriserna, en konfliktsituation på arbetsmarknaden.

Studien disponeras på följande sätt. I kapitel 2 beskrivs konflikten i grova drag. Vidare presenteras aggregerad statistik och hur svenska och utländska massmedia behandlade strejken och dess effekter. Kapitel 3 redovisar resultaten från en intervjuiserie med

ett antal utvalda företag. Konflikternas kostnader beräknas för de studerade företagen och jämförs med skattningar gjorda i samband med konflikten. I kapitel 4 diskuteras organisationsformens betydelse för företagets flexibilitet och anpassningsförmåga. Studien avslutas därefter med en sammanfattning i kapitel 5. I bilagor redovisas frågeformuläret, en förteckning över de intervjuade personerna samt ett mer detaljerat kalendarium för konflikten.

1.2 Metod

Som påpekats i avsnitt 1 kan frågor om flexibilitet och dynamisk anpassningsförmåga endast i ringa grad belysas med hjälp av aggregerad statistik eller via andra typer av aggregerad datainsamling i "fredstid". Den informationsmängd som måste bearbetas från varje enskilt företag är så stor att det egentligen endast är på basis av djupintervjuer med företagen som detta är möjligt.

Denna studie baseras därför huvudsakligen på intervjuer med 13 utvalda företag inom några försörjningsviktiga delbranscher (se kapitel 3). Dessa data har i möjligaste mån kompletterats och jämförts med tillgänglig statistik, andra utredningar och massmedias bevakning av konflikternas effekter.

Alla intervjuundersökningar lider av vissa mätproblem vad gäller validitet, reliabilitet och precision (se Jagrén-Pousette, 1982, för en mer noggrann diskussion av dessa problem). De kan i korthet sammanfattas som att bristen på kontrolldata och möjligheter till feltolkningar och strävanden att påverka i viss riktning från både den intervjuandes och den intervjuades sida, gör resultaten osäkra.

För att minska dessa risker har vi intervjuat flera personer inom varje företag, skickat ut frågeformuläret i god tid så att man inom respektive företag har kunnat förbereda svaren samt låtit de intervjuade granska en sammanställning av intervjuresultaten före den slutliga redovisningen.

Tillmötesgåendet från företagens sida har varit stort. Även avsaknaden av bortfall visar på detta. Resultaten från intervjuerna är dessutom i flertalet fall entydiga. Sammanfattningsvis torde därför mätproblemen vara små i samband med de intervjuer som gjorts.

Valet av de 13 intervjuade företagen skedde i samarbete med ÖEF. Samtliga tillfrågade företag deltog i undersökningen. Intervjuerna genomfördes under augusti-oktober 1985.

Det ringa antalet företag innebär att det endast med försiktighet går att generalisera resultaten till att gälla för industrin som helhet. Andra företag kan givetvis ha upplevt andra och större problem än dem som de intervjuade företagen rapporterar. Flertalet av resultaten är dock så enstämmiga att de sannolikt äger relevans för större delen av det svenska näringslivet.

2 Konfliktens förlopp och effekter – en översiktsbild

2.1 Svenska arbetsmarknadskonflikter

Sverige har traditionellt sett betraktats som en nation relativt förskonad från allvarigare arbetsmarknadskonflikter. Som framgår av tabell 1 berörs dock varje år rätt stora grupper på arbetsmarknaden av konflikter av skilda slag. Generellt sett har arbetsmarknadskonflikterna minskat i intensitet och frekvens under efterkrigstiden, speciellt om hänsyn tas till den kraftigt ökade sysselsättningen under perioden. De största konflikterna under de redovisade perioderna har varit "storstrejken" 1909, metallarbetarkonflikten 1945 samt arbetsmarknadskonflikten våren 1980.¹

Jämfört med förhållandena i många andra industriländer synes arbetskonflikterna i Sverige vara ganska få (se tabell 2). Bland de jämförda länderna ligger Sverige lågt. Antalet förlorade arbetsdagar i Sverige är samtliga år utom 1980 lägre än i flertalet av de jämförda länderna. Sveriges medianvärde är lägst av samtliga länders, men den stora arbetsmarknadskonflikten 1980 gör att medelvärdet i Danmark och Norge (och kanske även Västtyskland) blir lägre än i Sverige.

Antalet sysselsatta i Sverige är i grova drag ca 4 miljoner. Andelen arbetstagare som årligen är inblandade i arbetsmarknadskonflikter är därmed generellt sett mycket låg (< 2 %). Andelen förlorade arbetsdagar eller andelen förlorade arbetstimmar är ytterligare betydligt lägre. Sannolikheten för denna typ av konflikter är alltså liten. Detta är en viktig förklaring till det faktum (se avsnitt 3.2) att inget av de studerade företagen har färdiga planer för kriser av detta slag. Det lönar sig helt enkelt inte att planera för så infrekventa händelser. En annan förklaring är att

¹ Arbetsmarknadskonflikten i maj 1985 gav i grova drag ca 325 000 förlorade arbetsdagar.

varje arbetsmarknadskonflikt är unik och slår mot olika grupper och funktioner. Detta gör det praktiskt taget omöjligt att göra upp heltäckande planer.

Tabell 1 Arbetsinställelser i Sverige 1903-84

Årligen	Antal	Inblandade arbetstagare	Förlorade arbetsdagar (1 000-tal)
1903/08	242	25 379 ^a	1 042
1909	138	301 749 ^a	11 800
1910/15	101	10 554 ^a	2 852
1916/20	467	69 743 ^a	2 852
1921/25	289	79 608 ^a	3 202
1926/30	207	33 451 ^a	1 727
1931/35	143	30 761 ^a	2 141
1936/40	59	13 892 ^a	564
1941/44	138	4 303 ^a	117
1945	163	133 171 ^a	11 321
1946/50	64	13 527 ^a	73
1951/55	29	11 008	275
1956/60	18	1 200	23
1961/65	14	1 736	14
1966/70	43	13 119	124
1971/75	136	27 766	255
1976/79	152	19 728	54
1980	208	744 848	4 471
1981	67	99 211	209
1982	46	5 136	2
1983	93	16 522	39
1984	207	23 676	31

^a arbetare

Källa: Statistisk Årsbok.

Tabell 2 Antal förlorade arbetsdagar på grund av arbetsmarknadskonflikter i olika länder 1975-83

Per 1 000 anställda

	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
Danmark	52	105	114	62	81	89	310	44	38
Finland	153	718	1 304	73	132	847	338	106	380
Island	700	3 100	1 900	500	200	300	750	1 130	0
Norge	9	90	16	40	4	63	12	140	3
Sverige	96	7	32	11	8	1 148	54	0	9
Italien	-	-	-	-	1 217	728	467	828	625
Storbritannien	259	141	437	405	1 270	515	183	229	162
USA	176	240	212	235	204	208	169	90	174
Västtyskland	-	-	-	171	19	-	2	1	2

Danmark: Arbetskonflikter med mindre än 100 förlorade arbetsdagar är icke medräknade.

Norge: Omfattar bara arbetskonflikter med minst 1 dags längd.

Övriga länder: Alla arbetskonflikter oavsett längd är medräknade.

Källa: SAF, Yearbook of Nordic Statistics, respektive lands statistiska årsbok.

2.2 Konfliktens förlopp

Arbetsmarknadskonflikten under maj 1985 med TCO-S och Statens Arbetsgivarverk (SAV) som medverkande parter gällde en omförhandlingsklausul som gav TCO-S rätt att begära nya förhandlingar om andra grupper fått en - icke oväsentligen - bättre löneutveckling. Denna klausul var en del i det avtal som slöts i mars 1984.

Under sommaren och hösten 1984 konstaterar de offentliganställdas fackföreningar att det, enligt dem, blivit en avsevärd skillnad i löneökningarna mellan dem och de privatanställda. Den 16 oktober begär TCO-S omförhandling men vintern går utan att något resultat nås. Staten säger principiellt nej till alla kompenserande löne-

höjningar under 1985. Den 22 mars strandar TCO-S förhandlingarna med Statens Arbetsgivarverk och varslar den 16 april om strejk för 20 000 statstjänstemän inom främst Luftfartsverket, Tullverket, tågklarare vid SJ (endast 2-9 maj) samt personal ombord på isbrytarna. Vidare tas vissa postmästare, tjänstemän på Livsmedelsverket, Riksskatteverket samt personal på Postgirot ut i strejk.

Efter fruktlösa försök till medling in i det sista ger medlarna slutligen upp och strejken är ett faktum fr o m den 2 maj kl 12.00. All flyg- och godstågstrafik stannade då liksom trafiken vid flertalet färjeterminaler, vid Svinesunds och Storliens tullstationer samt Umeås, Varbergs och Kapellskärs hamnar. Det fanns dock betydande andningshål till kontinenten, främst:

- via Örje (E 18) och Eda till/från Norge och kontinenten
- via Haparanda till/från Finland
- via Landskrona-Tuborg till/från Danmark och kontinenten
- via Ystad-Swinoujscie till/från kontinenten.

Den 9 maj kom SJs godstrafik åter igång. Strejken begränsades här till en vecka då den annars kunnat komma att bli betraktad som samhällsfarlig. Därmed öppnades färjelägena i Helsingborg, Trelleborg, Malmö och Ystad för godstågen. Antalet andningshål ökade då betydligt.

SAV svarade på strejken genom att från den 11 maj genomföra en lockout mot ca 80 000 statstjänstemän inom en rad olika verk, högskolor och det övriga skolväsendet. Vissa grupper både bland strejkande och lockoutade undantogs dock under konfliktens gång från fortsatt medverkande. Dit hörde t ex Postgirots personal samt lärarna inom grundskolan.

Efter ett ingripande av regeringen nåddes till slut en uppgörelse den 20 maj, vilken innebar att TCO-S fick igenom sitt principkrav på ersättning under 1985 för sämre löneutveckling i stället för

först under 1986. Totalt fick tjänstemännen ett påslag på ca 175 kr i månaden fr o m den 1 december 1985. Uppgörelsen skall dessutom inte inkräkta på löneutrymmet för 1986. Vidare beslutades om att vissa s k förnyelsefonder, finansierade med statspengar, skall inrättas. Fr o m den 20/21 maj fungerade Sverige åter normalt. Arbetskonflikten varade således i 18 dagar, varav 7 var lördag eller sön- och helgdag. En mer detaljerad översikt av konflikten omfattning och varaktighet finns i bilaga 3.

2.3 Konflikten i tidningarna

Tidningarna sysselsatte sig givetvis i hög grad med konflikten under dess förlopp. Vi skall här begränsa oss till att ta upp hur effekterna på företagssektorn presenterades på nyhetsplats. Vi har endast haft möjlighet att studera de rikstäckande morgontidningarna DN och SvD, affärstidningarna Dagens Industri, Veckans Affärer och Affärsvärlden samt TTs telegramnyheter. Landsortspressen är därmed inte inkluderad, inte heller nyhetsbevakningen i TV och radio. Genomgången gäller endast antalet nyheter, inte nyheternas inriktning eller hur de presenterades.

I början av konflikten dominerades nyhetsbevakningen av brett upplagda reportage om möjliga effekter. Majoriteten tillfrågade företag ansåg då att konflikten ganska snart skulle få stora effekter. Vid en genomläsning av nyhetstelegrammen under strejkperioden slås man av hur få telegram som talar om faktiska problem eller produktionsinskränkningar bland företagen. Dessa kan, bland de tidningar vi gått igenom, totalt summeras till färre än 10! Detta antyder att konflikten effekter på företagssektorn inte blev speciellt märkbara.

I de utländska tidningarnas kommentarer till strejken (Aktuell Information juni 1985, Ekonomifakta) dominerade helt de makroekonomiska och politiska synpunkterna. Frågeställningarna var framför allt hur konflikten påverkade regeringens trovärdighet, den svenska

modellens framtid samt hur Sverige skulle kunna minska arbetskraftskostnaderna relativt konkurrentländerna och den vägen bryta kretsloppet med hög inflationstakt och efterföljande devalveringar.

2.4 Konfliktens effekter mätt med aggregerad statistik

Som framgått av avsnitt 2.2 riktade sig TCO-S-strejken huvudsakligen mot exporten och importen via färjeterminalerna. Färjetrafiken svarar, som visas i tabell 3, för betydande delar av den totala utrikeshandeln. På exportsidan är andelen i värdetermer som lämnar Sverige via färja drygt 42 %, därav med lastbilar knappt 36 %. På importsidan är andelen ännu högre - drygt 57 %, därav med lastbil knappt 48 %. Flygtrafiken svarade samma år för ca 5 % av utrikeshandeln i värdetermer.

Tabell 3 Andel av Sveriges utrikeshandel som transporterades med färja 1984
Procent

	Volym (ton)	Värde (Mkr)
<u>Export</u>		
Järnväg	10,2	6,9
Fordon	14,3	35,9
Totalt	24,5	42,8
<u>Import</u>		
Järnväg	11,0	9,8
Fordon	15,9	47,8
Totalt	26,9	57,6

Källa: SCB refererad i DI 3 maj 1985.

Under konflikten fanns emellertid ett antal andningshål till och från kontinenten. De stängda hamnarna och färjeförbindelserna svarade under 1984 för ca 38 % av exporten och 46 % av importen i värdetermer (DI 9 maj 1985). Den stoppade flygtrafiken och vissa båttransporter m m svarade för ytterligare ca 10 % av exporten och 7 % av importen. Totalt berördes, under den första strejkveckan, ca hälften av utrikeshandeln i värdetermer.

Den 9 maj öppnades åter hamnarna i Ystad, Malmö, Trelleborg och Helsingborg för järnvägstrafik. Järnvägstrafiken flöt därefter normalt.

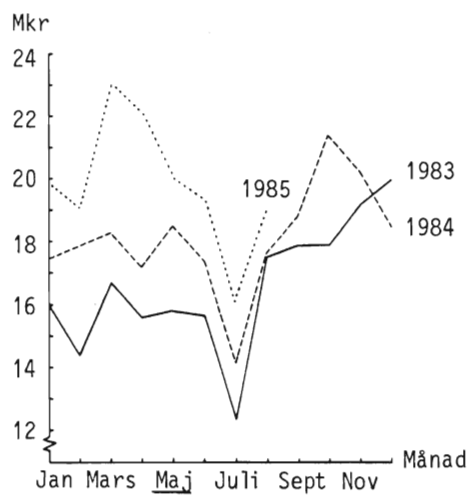
Konfliktens potentiella effekter på svensk utrikeshandel var således stora. Som kommer att diskuteras i detalj nedan lindrades effekterna avsevärt dels genom tidigareläggning och forcering av import och export innan strejken bröt ut, dels genom att en rad nya transportvägar kom att ersätta de stängda färjelinjerna.

Det är utifrån aggregerad statistik inte möjligt att exakt belysa hur stort import- respektive exportbortfallet pga konflikten varit. Vi känner inte till hur stor handeln blivit om det inte varit konflikt, och vi kan heller inte urskilja den "kompensationshandel" som ägde rum före och efter konflikten.

Vad vi kan utläsa ur figur 2 och 3, som visar Sveriges import och export på månadsbasis för 1983, 1984 och 1985 (ej kalenderrensade), är att utrikeshandeln påverkades negativt. Under de senaste åren har både importen och exporten varit högre under maj än under april. Under konflikten gick dock båda ned relativt kraftigt i förhållande till april; importen med ca 10 %, exporten med ca 9 % (SCBs månadsstatistik). Vi kan också för exporten se en kraftig ökning mellan maj och juni, som förmodligen beror på kompensationsförsäljning, medan mönstret för importen väl stämmer överens med tidigare års.

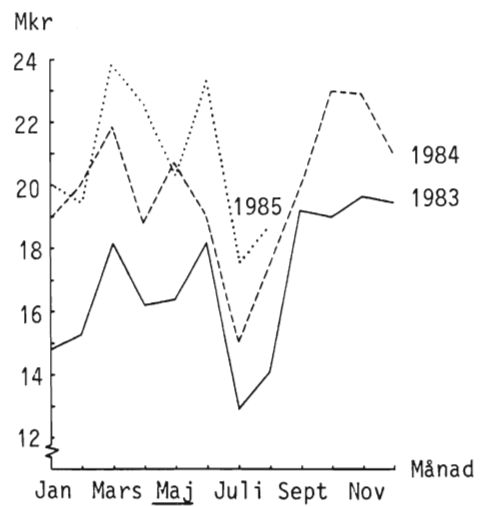
Vad gäller de totala leveranserna (dvs både inhemsk försäljning och

Figur 2 Sveriges import 1983-85
löpande priser



Källa: SCB månadsstatistik.

Figur 3 Sveriges export 1983-85
löpande priser



Källa: SCB månadsstatistik.

export) minskade dessa med 3 % under maj 1985 (jämfört med april). Denna utveckling skiljer sig helt från de två närmast föregående åren då leveranserna under maj ökade med 7 % 1983 och 9 % 1984. En jämförelse med exportsiffrorna ger vid handen att merparten av de minskade leveranserna förklaras av den lägre exporten.

För produktionen, där givetvis samma invändningar mot statistiken som för utrikeshandeln kan göras, är bilden mer splittrad och svåranalyserad men tyder på att produktionen endast påverkades marginellt. Industriproduktionsindex gick under maj 1985 ned med 4 % relativt månaden innan. Detta kan jämföras med en ökning på 1 % under maj 1984 och en minskning på 4 % under maj 1983 (SCBs månadsstatistik). För samtliga år 1975-82 (med undantag för 1980 då det också pågick en arbetsmarknadskonflikt) har produktionen i maj minskat med mellan 2-5 % relativt april. Minskningen i maj 1985 ligger således helt inom "det normalas" gränser. Detta resultat stöds dels av intervjuresultaten redovisade nedan, dels av en enkätundersökning redovisad i Dagens Industri den 10/5 1985. Den rundfrågningen visade att konflikten skulle kunna leda till driftsinskränkningar vid högst 16 % av företagen och till permitteringar vid endast 8 % av företagen.

Det går från den officiella statistiken även att belysa utvecklingen under maj för vissa transportparametrar. Merparten av statistiken är emellertid redovisad på kvartalsbasis och därför inte möjlig att använda i detta sammanhang. De tillgängliga siffrorna på månadsbasis visar dels en viss minskning relativt april för både lossat och lassat gods i utrikes sjöfart - ca 7 % respektive 9 % - dels att antalet starter och landningar på flygplatserna sjönk med ca 40 %. Vidare visar statistiken att antalet tonkilometer godstrafik på Statens Järnvägar minskade med ca 10 % relativt april.

Sammantaget kan konstateras att den aggregerade bilden av konflikten är att import och export påverkades i viss utsträckning (ca

10 %), produktionen däremot nästan inte alls, liksom inte heller leveranserna inom Sverige. På transportsidan är bilden mer splitt-rad. Flygtransporterna stoppades totalt, godstågstransporterna till viss del, medan det i övrigt är svårt att ur statistiken få belägg för andra större störningar. Viktigt att komma ihåg är dock att dessa siffror kan undervärdera konfliktens effekter då de även inkluderar den sista, konfliktfria delen av månaden då kompensationsåtgärder vidtogs.

2.5 Företagens sårbarhet vid allvarligare avspärningar

Effekterna av konflikten märktes främst på utrikeshandeln, som försenades och försvårades. Det kan därför här vara av värde att kortfattat redogöra för andra studier av svenska företags sårbarhet i detta avseende, bl a erfarenheterna från första och andra världskriget och hur företagen då sökte motverka effekterna av avspärningen och den råvarubrist samt det marknadsbortfall som uppstod.

Som visas i Jagrén-Pousette (1982), som i huvudsak refererar verkstadsindustrins erfarenheter, innebär de båda världskrigen betydande svårigheter för företagen. Den interna flexibiliteten och uppfinningsrikedomen visade sig dock vara hög och tillverkningen kunde i flertalet fall fortgå utan allvarligare störningar. Omställningen av produktionen underlättades dels av att efterfrågan på försvarsmaterial ökade synnerligen snabbt, dels av att konkurrensen från importerade varor helt föll bort. Produktdiversifieringen ökade starkt. Ett genomgående problem för företagen var i hur hög grad de skulle satsa på "främmande" produkter, vilka pga kriget och avspärningen kunde ge höga kortsiktiga vinster men som på längre sikt förmodligen inte skulle vara lönsamma.

Denna slutsats gäller i huvudsak även för skogsföretagen (Althin, 1955). Den kraftigt minskade exporten - Tyskland betraktade såväl

trävaror som cellulosa som krigskontraband - medförde dock större problem i denna ytterligt exportberoende bransch. Inte heller kunde importsubstitution och försvarsmaterialproduktion i samma omfattning som för verkstadsindustrin ersätta exporten. De viktigaste ersättningsprodukterna utgjordes av fodercellulosa för kreaturstammen samt "cellulosasprit" som motorbränsle till försvarsmakten. Företagen ökade också i avsevärd utsträckning utvinningen av andra restprodukter, t ex jäst, tallolja och terpentin. Bortfallet av råvaror medförde mindre problem. Branschen var, till skillnad från verkstadsindustrin, nästan helt självförsörjande.

I vår tidigare studie (Jagrén-Pousette, 1982) analyseras bl a hur en avspärrning idag skulle slå mot elektronik- och byggnadsmaterialföretag. Resultaten kan sammanfattas som att det för närvarande är så gott som omöjligt inom elektroniksektorn att byta till svenska underleverantörer, då sådana helt enkelt inte existerar. Inom byggnadsmaterialbranschen är möjligheterna större. Kvaliteten skulle dock sjunka och produktionskostnaderna öka. Anpassningstiden skulle bli relativt lång (månader, år), då förmodligen en betydande ändring i tillverkningsmetoderna skulle krävas.

För elektronikföretagen gäller, enligt Jagrén-Pousette (1982), att de endast skulle kunna upprätthålla tillverkningen några månader om importen från USA eller Nato faller bort. Byggmaterialföretagen, däremot, skulle troligen kunna hålla igång tillverkningen, även om kapaciteten skulle sjunka och kostnaderna höjas, vid en total avspärrning.¹

Vad gäller de process- och produktionstekniska beroendena är företagen mer optimistiska. Man pekar dels på det stora produktions-

¹ För processindustrin har det enligt IVA (1985b) skett en starkt ökad specialisering av rå- och insatsvaror. Industrin köper idag huvudsakligen in högt förädlade råvaror och icke basvaror som svavel, kol, kalk m fl. Sårbarheten har därför ökat.

tekniska kunnande som finns, dels på att möjligheterna till lagningar, improvisationer m m är nära nog oändliga. En osäkerhetsfaktor utgörs dock av datorsystemen, både de tekniska och de administrativa. För dessa har man ännu inte hunnit samla lika stor mängd kunskap och erfarenhet.

Båda företagsgrupperna uppger, enligt studien, att möjligheterna till alternativ produktion är små. Produktionsutrustningen, seriekraven och tidsaspekten verkar här hämmande. Tidsaspekten innebär att företagen måste tro att krisen blir av så lång varaktighet att det lönar sig att lägga om tillverkningen mot produkter som kanske inte går att sälja internationellt när krisen upphört. Tiden för mindre omställningar synes ha blivit kortare under 70- och 80-talen, främst tack vare användningen av mer flexibla, ofta datorstyrda, tillverkningsmaskiner. Även toleransen för variationer i råvarornas kvalitet har ökat något.

2.6 Företagens sårbarhet och samhällets

Ett antal olika utvecklingstrender har under de senaste decennierna påverkat företagens (och samhällets) sårbarhet¹ i olika riktningar. Bland de faktorer som ökat sårbarheten kan nämnas:

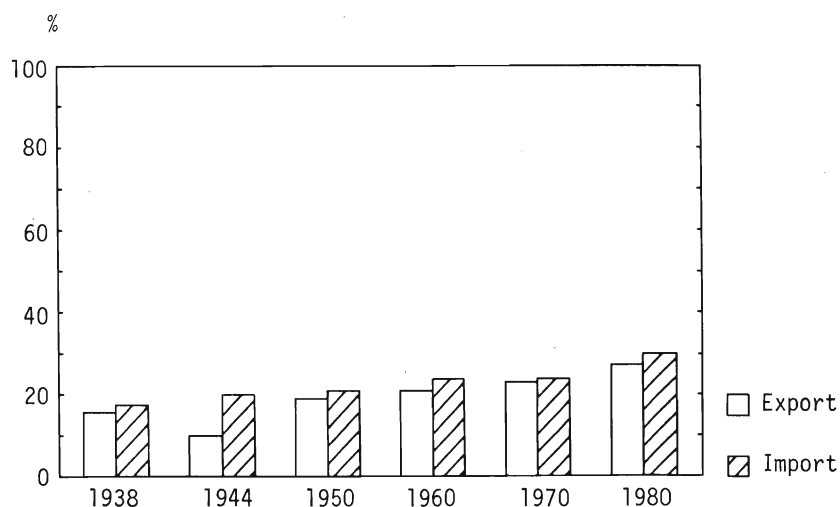
- neddragningen av lagren främst pga ökade kapitalkostnader (se avsnitt 3.2). Detta har blivit speciellt viktigt när räntorna stigit. Mellan 1973 och 1983 har lagerkvoten inom tillverkningsindustrin sjunkit från 24 % till 21 % (SOS Företagen)². De minskade lagren förkortar tiden att hitta nya underleverantörer och alternativa rå- och insatsvaror. Beroendet av punktliga transporter har ökat, dvs sårbarheten har "ändrat ansikte".

¹ För en mer noggrann diskussion om begreppet sårbarhet se Jagrén-Pousette (1982).

² Lagerkvot = lagrets andel av totala balansomslutningen. Lagrens bokförda värde i förhållande till omsättningen har under samma period minskat från 23 % till 20 %.

- de nya produkterna har generellt sett blivit mer komplexa, vilket ökat kraven på kvalitet och högteknologi i insatsvarorna, och tvingat fram allt mer avancerad, känslig och kunskapsintensiv produktion (se t ex Sahlberg, 1985). Detta ställer ökade krav på kunskapsnivån inom företagets alla led. Inom processindustrin har teknikutvecklingen också lett till ökad känslighet för större kapacitetsvariationer.
- teknikutvecklingen går allt snabbare. Detta ökar vårt kunskapsberoende gentemot utlandet både vad gäller import av insatsvaror och kunskap. Vi har helt enkelt inte möjlighet att själva utveckla allt (Dinkelspiel, 1985).
- det internationella handelsutbytet och specialiseringen har fortsatt att öka i betydelse både för Sverige totalt och för flertalet företag (se figur 4). En internationalisering är ofta nödvändig för att uppnå tillräckligt stora volymer. Detta skapar problem både vid bortfall av import och export. Omställningskraven har därför ökat.
- ökad specialisering inom de internationella svenska företagen mellan produktionsenheter i Sverige och utlandet (Grufman, 1982). Ett stopp i transportererna slår hårdare.
- ökad koncentration av export, produktion och sysselsättning i Sverige till ett 40-tal storföretag (Eliasson, 1984). Aktörer som drabbar dessa företag drabbar också samhället i stort allt hårdare.
- lägre soliditet i många företag, vilket ger sämre motståndskraft vid förluster. För hela tillverkningsindustrin sjönk soliditeten från ca 31 % 1970 till 26 % 1980. Tack vare stigande vinster har den därefter ökat och var 1983 ca 30 % (SOS Företagen).

Figur 4 Import- resp exportandel av BNP 1938-80



Källa: IVA (1985a).

Sammantaget har koncentrationen och den internationella specialiseringen fortsatt i takt med en teknisk utveckling som ställer högre krav på snabbhet och kunskaper. De svenska företagen har allt mer inlemrats i de internationella tillverknings-, distributions- och kunskapsutvecklingssystemen.

Samtidigt finns, å andra sidan, ett antal faktorer som verkar i motsatt riktning, dvs minskar sårbarheten:

- Den snabbare teknikutvecklingen och de kortare produktlivslängderna har gjort företagen mer vana vid snabba omställningar.
- Den utbyggda marknadsorganisationen ökar och snabbar upp tillgänglig information (Eliasson, 1984). Samtidigt ökar kunskapen om alternativa kunder, marknader och underleverantörer.

- Produktionstekniken har under de senaste åren, bl a genom introduktionen av NC- och CNC-maskiner, blivit mer flexibel. Det är idag lättare att snabbt genomföra smärre produktbyten (Jagrén-Pousette, 1982).
- Datoriserade styr- och informationssystem har (trots att de i sig kan vara beroende av importerad teknologi) ökat överblickbarheten över företagen (Pousette, 1983).

Flertalet bedömare anser dock att företagens sårbarhet ökat under de senaste decennierna (IVA, 1985a). Det är emellertid inte möjligt att på förhand säga något om hur utvecklingen blir framöver. Som framgått ovan pekar olika utvecklingstrender åt skilda håll och det är varken möjligt eller meningsfullt att i förväg söka väga samman dessa tendenser. För vissa företag kommer förmodligen sårbarheten att öka, medan den för andra kanske minskar eller är konstant.¹

Företagens flexibilitet måste vidare bedömas på grundval av krisens (förväntade) varaktighet. Vid en kort kris lönar det sig i många fall inte att vidtaga några större motåtgärder då detta skulle kosta mer än det ger. Trots att en flexibilitet de facto finns kan företagen välja att inte reagera alls.

Vid längre konflikter ökar företagens möjligheter och incitament att anpassa sig. Vi kan såväl tänka oss fall där denna anpassning medför neddragning av verksamheten, som fall där byte av produkter, underleverantörer, marknader m m sker.²

¹ En analys av företagens anpassningsförmåga under olika kriser, t ex förlust av marknader, förlust av ingående komponenter och stopp i överföringen av teknik görs i Jagrén-Pousette (1982).

² En principiellt intressant distinktion är om anpassningen sker på produkt- eller insatsvarusidan, dvs på de utgående eller på de ingående varorna. Detta bestämmer delvis var kostnaderna för anpassningen kommer att ligga.

Här finns en möjlig konfliktrisk mellan företagets och samhällets mål. Vid mycket korta kriser är detta kanske inte så allvarligt, men vid kriser som är så långa att samhället önskar motåtgärder men ur företagets synvinkel så korta att de inte anser det vara lönt att vidta motåtgärder, är konflikthotet reellt. Samma problem finns vid långa kriser om företagets motåtgärder består i att dra ned tillverkningen snarare än att aktivt söka alternativa lösningar.

Att bedöma samhällets sårbarhet är därmed förknippat med stora svårigheter, då vi inte vet i förväg vilka motåtgärder företagen kan vidta, och inte heller vilka av de potentiella motåtgärderna som faktiskt vidtas.

Vid en längre kris kan det också uppstå konflikter mellan företag. Företagens olika mål, och olika medel att uppnå dessa mål, kan medföra att de motåtgärder och prioriteringar ett företag vidtar påverkar ett annat företags möjligheter att producera och att agera.

3 Intervjuresultaten

I detta kapital redovisas resultaten från den intervjuserie som genomfördes under hösten 1985. Uppläggningsen följer frågeformuläret som redovisas i bilaga 1.

3.1 De intervjuade företagen

I tabell 4 redovisas nyckeltal för de intervjuade företagen. Som framgår av tabellen varierar både företagstorleken, branschtillhörigheten och exportberoendet. Av de 13 företagen tillhör Electrolux Motor, Ericsson, Philips Elektronikindustrier och Volvo verkstadsindustrin; SCA och Stora Kopparberg skogsindustrin; Astra, Boliden Kemi, Nordsjö, Nordtend och Skega kemiindustrin; Scandiafelt textilindustrin och Bilspedition transportsektorn. Företagens omsättning varierar från 250 Mkr för Scandiafelt till 45 Mrd kr för Volvo¹ och exportandelen från 10 % för Nordtend till 94 % för Ericsson. Alla företag, utom Nordsjö och Nordtend, är huvudsakligen exportföretag. Viktigt att notera är att inget av de studerade företagen är något utpräglat småföretag. Studiens resultat kan därför inte utan stor försiktighet överföras till denna kategori av företag.

De utvalda företagen är spridda över hela Sverige från Malmö i söder till Skellefteå i norr för att möjliggöra en analys av lokaliseringens betydelse (se figur 5). Vi har också valt att ta med både "självständiga" företag och företag som ingår i större industrigrupper för att kunna studera vilken betydelse eventuellt koncernsamarbete och koncernstrategier spelat.

¹ De studerade delarnas omsättning.

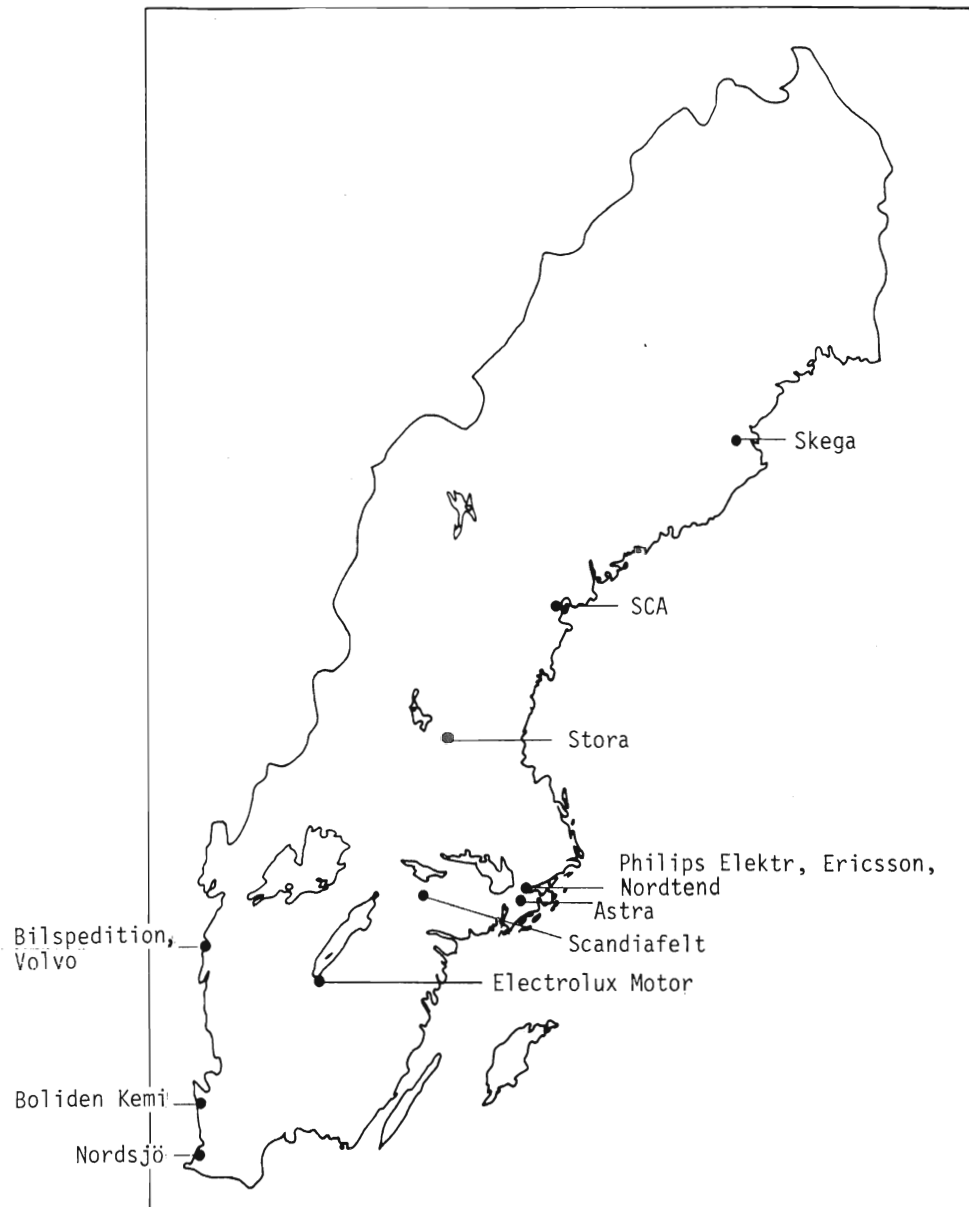
Tabell 4 Nyckeltal för de studerade företagen 1984

Företagets namn	Omsättning totalt (milj kr)	De studerade delarna		
		Omsättning (milj kr)	Antal anställda (i Sverige)	Export- andel, %
Astra	4 224	3 000	3 100	75
Bilspedition ¹	4 705			
Inrikes		2 259	1 600	-
Autotransit		725	500	-
Wilson & Co		677	500	-
Boliden Kemi	1 455	1 455	1 500	50
Electrolux				
Motor	1 500	1 500	1 600	90
Ericsson	29 000	9 718	28 400	94
Nordsjö	850	850	900	20
Nordtend	500	280	300	10
Philips				
Elektronik- industrier	1 338	1 338	2 100	64
SCA	11 516	5 582	5 800	62
Scandiafelt	314	250	500	60
Skega	364	250	700	55
Stora	8 300	8 300	17 900	69
Volvo	87 052	45 523	35 000	85

¹ Exklusive tull och införselmervärdesskatt.

Källa: Enkätuppgifter och årsredovisningar.

Figur 5 De studerade företagens huvudproduktionsenheter



Nedan följer en kort sammanställning av respektive företag:

Astra är Nordens största läkemedelsföretag. Verksamheten i Sverige bedrivs i tre dotterföretag i Södertälje, Lund och Mölndal. Astra svarar för ca 20 % av den svenska läkemedelsmarknaden. Företaget har sju tillverkningsenheter utanför Sverige. De svenska produktionsenheterna svarar dock för ca 70 % av totala tillverkningsvolymen.

Bilspeditions huvudsakliga verksamhet är att transportera gods. Under de senaste åren har en utveckling skett mot allt mer komplexa transportsystem, där hela flödet från råvara till färdig vara kommer i blickpunkten. Merparten av Bilspeditions omsättning kommer från inrikes lastbilstrafik (Inrikes) men koncernen handhar även internationella transporter med bil, tåg, färja och flyg (bl a Autotransit och Wilson & Co) samt speciella kyltransporter. Bilspedition har dotterbolag i en rad europeiska länder.

Boliden Kemi producerar i anläggningarna i Helsingborg olika svavelsyrabaserade kemikalier och kemikaliesystem. Produkterna går huvudsakligen till massa- och pappersindustrin, lantbruk (mineralfoder och gödselmedel), vattenvård samt till bl a tvättmedelstillverkning och vägbehandling.

Electrolux Motor bildades genom en sammanslagning av AB Partner, Husqvarnas motordivision och Jonsered AB och svarar för Electrolux-koncernens svenska tillverkning av motor-, røj- och kapsågar samt gräsklippare, snöslungor o dyl. Inom samma produktlinjer har koncernen även tillverkning i Kanada, Norge och Storbritannien.

Ericsson är Sveriges största koncern inom informations- och kommunikationsområdet. I koncernen ingår ett 100-tal dotter- och samarbetande bolag. I Sverige finns 35 produktionsenheter på ca 30

olika orter. Vi har i denna studie koncentrerat uppmärksamheten på tillverkningen av telefonsystem.

Nordsjö tillverkar färger och lacker samt spackel, lim, tätningssystem m fl specialprodukter. Huvudproduktionsenheten ligger i Malmö, men företaget har också produktion i Gamleby samt mindre fabriker i Finland och Norge. Företaget ingår i Nobel-industrier.

Nordtend är ett nordiskt kooperativt samägt företag inom den kemisk-tekniska branschen. Svenska KF äger knappt 40 % av företaget. Nordtend har tillverkning i fabriker i alla de nordiska länderna. I Sverige tillverkas huvudsakligen tvättpulver och flytande diskmedel.

Philips Elektronikindustrier utvecklar, tillverkar och marknadsför elektronik för försvaret, kommunikations- och kontorsområdet samt mätinstrument och strömförsörjningsutrustning. Företagets tillverkning sker i Järfälla. Bolaget ingår i den internationella Philips-koncernen.

SCA är Sveriges näst största skogskoncern med en produktionskapacitet vid fyra tillverkningsenheter av ca 630 000 ton kraftliner, 365 000 ton pappersmassa och 450 000 ton tryckpapper. SCA har vidare fyra sågverk. Företaget äger även dotterbolagen SCA Emballage, Mölnlycke och Sunds Defibrator. Dessa är dock inte behandlade i denna studie.

Scandiafelt producerar vid enheter i Högsjö och Gusum dels vitor, filt m m för cellulosa- och pappersindustrin, dels filter för luft- och vattenrening samt transportband. Företaget startade under juni 1984 ett dotterbolag med viss tillverkning på den amerikanska marknaden.

Skega ingår i Incentive-koncernen. Företaget tillverkar slitgummi

för främst gruvindustrin, tätningar, fordonsband och kundanpassade industrigummiprodukter. Moderbolaget är beläget i Skellefteå och har producerande dotterbolag i Brasilien, Mexico, Chile, Kanada och Sydafrika.

Stora Kopparberg är efter köpet av Billerud Sveriges största skogsföretag. Av den totala faktureringen på ca 8 miljarder kr 1984 avsåg knappt hälften förpackningar och papper, 25 % massa, 15 % trävaror samt 16 % kraft och övrigt.

Volvo har under de senaste decennierna kraftigt diversifierats. Företagets tyngdpunkt är dock fortfarande person- och lastbilsidan, som också är de grenar våra analyser gäller. För både personbils- och lastbilssidan finns huvudproduktionsenheten i Göteborg med tillverkning av ingående delar spridd över landet. Viss produktion sker också vid dotterbolag utomlands.

3.2 Företagens konfliktberedskap

Som ett led i företagets strävan att minska kapitalkostnaderna på grund av bl a det höga ränteläget har de intervjuade bolagen, i likhet med industrin generellt sett, sökt att dra ned på rå- och insatsvarulagren. Detta har medfört att kvantiteten lagrat råmaterial och komponenter i flertalet fall sjunkit avsevärt. Minskningen under de senaste 5 åren varierar från 10 till 50 % bland de undersökta bolagen (se även Sahlberg, 1985).

En andra bidragande orsak till minskningen av lagren har varit introduktionen av datoriserade styrsystem. Genom datoriseringen har företagen fått bättre överblick och snabbare kontroll av lagren. Företagen vet nu exakt vad de har i lager, till skillnad från situationen före datoriseringen. Trots att lagren minskat har därför säkerheten inte gått ned i lika hög grad. Några av företagen hävdar t o m att säkerheten snarare ökat (se även Pousette, 1983).

En tredje faktor som i vissa fall påverkat lagrens omfattning är övergången från elektromekanik till elektronik. Elektroniken tar betydligt mindre plats, är föremål för oerhört snabb teknisk utveckling, är oftast rätt små volymer samt karakteriseras igenom hela förbrukningskedjan av "ur hand i mun"-leveranser. Detta har medfört att buffertlagren hålls på en lägre nivå.

En fjärde faktor, slutligen, som tenderat att leda till minskade lager är den ökade inriktningen mot kundanpassade varor och kundordertillverkning. Detta möjliggör en ökad kontroll över behovet av råvaror och komponenter och en motsvarande neddragning av lagret.

Det minskade råvarulagret sågs i ett företag som ett led i den allmänna effektiviseringskampanjen. Stora lager kan ge en falsk säkerhetskänsla, som kan sprida sig även till underleverantörerna. Företaget har under de senaste åren även, i likhet med flera andra företag, i allt högre grad genomfört kvalitetskontroller och samarbete med underleverantörerna.

De faktiska storlekarna på rå- och insatsvarulagren, mätt i normala produktionsdagar, varierar kraftigt mellan olika varugrupper och företag. Förhållandet är i flertalet företag sådant att det trots betydande lager av bulkinsatsvaror finns någon komponent, råvara eller kemikalie där buffertlagren är mindre och där svårigheter först uppstår vid leveransstörningar. Figur 6 söker visa detta förhållande. Figuren bygger på generaliserande data för de olika företagen och bör därför endast ses som en grov uppskattning. Ett av företagen har t ex differentierat buffertlagren med avseende på inköpsland, med minst buffertlager för svenska underleverantörer.

Flertalet av de studerade företagen kan fortsätta produktionen i minst 2-3 veckor utan allvarigare störningar, om leveranserna av insatsvaror helt skulle stoppas. I några fall skulle produktionen behöva läggas om marginellt och/eller förpackningarna ändras,

men detta skulle inte ge några sysselsättningseffekter. I fyra av företagen bedömer man att produktionen skulle kunna fortsätta i över 3 veckor, i 3 företag över 5 veckor utan större problem. Att observera är att dessa siffror gäller den totala lagersituationen; vi har inte gjort någon uppdelning på svenska och utländska insatsvaror eller diskuterat frågan hur länge produktionen skulle kunna fortgå om leveranserna från de inhemska underleverantörerna löpte normalt.

Dessa siffror överensstämmer väl med uppgifter om buffertlagrens storlek för vissa företag inom byggmaterial-, kemi- och elektronikbranscherna redovisade i Jagrén-Pousette (1982) och Sahlberg (1985). För byggmaterialföretagen utgjorde kemikalier oftast de känsligaste råvarorna, bl a på grund av att hållbarheten var så begränsad i många fall att det inte var möjligt att ha lager för mer än några dagars förbrukning. I övrigt omfattade buffertlagren genomsnittligt sett någon månads förbrukning. För elektronikföretagen var beroendet av importerade integrerade kretsar närmast totalt. Enligt Engström (1985) förbrukade t ex ASEA under

Figur 6 **Varaktigheten för huvuddelen insatsvaror och för kritiska insatsvaror i de studerade företagen**
Antal företag

	<u>Huvuddelen insatsvaror räcker</u>			
	<u>< 2 veckor</u>	<u>2-3 veckor</u>	<u>3-5 veckor</u>	<u>> 5 veckor</u>
<u>Kritisk insatsvara räcker</u>				
< 2 veckor		1 st	2 st	
2-3 veckor		3 st		2 st
3-5 veckor			1 st	
> 5 veckor				3 st

1984 elektronikkomponenter till ett värde överstigande 200 Mkr och av denna volym var praktiskt taget allt importerat. På elektroniksidan är buffertlagren oftast små, medan de i övrigt väl motsvarade de ovan redovisade.

Viktigt att notera är att vi här förutsatt normal produktion. Vid avsevärt lägre kapacitetsutnyttjande, t ex orsakat av exportbortfall, kommer lagren att räcka motsvarande längre tidsperiod.

De studerade företagen hade före konflikten ingen generell planering eller beredskap för denna typ av konflikter. Ingen konflikt är den andra lik, varför det är en praktisk omöjlighet att lägga upp - och att uppdatera - planer för varje tänkbar situation. Företagen strävar istället efter att bygga in flexibilitet och decentraliserat ansvar i organisationen. Strejker och konflikter, liksom leverantörsproblem, både i Sverige och i utlandet, är dessutom en del av företagets vardag och man har över åren samlat betydande kunskaper om alternativa lösningar. Ett av företagen anser t ex att "erfarenheter från tidigare konflikter har medfört att informella rutiner skapats. Det finns en slags informell task force inom företaget". Denna inställning överensstämmer väl med den bild av företagets planering som ges av Engström (1985) och Sahlberg (1985).

Fyra av de studerade företagen har för vissa delfunktioner existerande planer. Det rör sig i ett fall om en kontinuerlig uppföljning och planläggning för att klara försörjningen av strategiska elektronikkomponenter även i kristider. En motsvarande planering har, enligt Engström (1985), ASEA som bygger upp omfattande konjunkturlager när en brist på elektronikkomponenter befaras. I ett annat fall har ett företag planerat för totalstopp i inleveranserna respektive totalt strömavbrott, i det tredje fallet diskuterade företaget en gång per år igenom råvaru- och leverantörsberoendet. I ett fjärde fall slutligen, bevakade företaget fortlöpande arbetsmarknadsläget i olika länder med avseende på när avtalen går ut och liknande.

Inget av de studerade företagen eller de koncerner de ingår i hade i planeringshänseende någon övergripande koncernstrategi (se avsnitt 4.2). I linje med den i övrigt långt drivna decentraliseringen sköter varje enhet i stort sig själv.

En extra typ av beredskap som fyra av företagen betonade som viktig i vissa svårare krislägen är de krislager som företagen på ÖEFs kostnad byggt upp och åtagit sig att hålla. Det blev dock inte under den här studerade konflikten aktuellt att använda dessa lager.

3.3 Företagens motåtgärder inför konflikten

Den andra maj, dagen då konflikten startade, hade de studerade företagen i stort sett normala buffertlager. Vissa företag hade, som förberedande skyddsåtgärd, vidtagit viss forcerad import av insatsvaror, men endast i begränsad omfattning. Ett av företagen lyckades t ex öka sitt buffertlager av nödvändiga insatsvaror från ca 2 till 3 veckors förbrukning, ett annat hade flugit hem extra elektronikkomponenter och ett tredje köpte in extra reservdelar. Som viktigaste förklaringar till att man inte i större utsträckning förstärkte buffertlagren anger företagen för det första att det - när man väl blivit säker på att det skulle bli konflikt - var för sent att påverka leveranserna, delvis på grund av att själva transporterarna tar tid, delvis på grund av att underleverantörerna inte hann öka produktionen eller prioritera om leveranserna. För det andra uppger företagen att de inte trodde att konflikten skulle vara så länge att det skulle löna sig att ta de extrakostnader som en lageruppbyggnad medför. Man kalkylerade överlag med att konflikten skulle lösas inom 1-2 veckor. Konflikten blev dock i det närmaste dubbelt så lång som företagen trodde och agerade utifrån.

De åtgärder de producerande företagen vidtog inskränkte sig

huvudsakligen till att diskutera igenom potentiella problem. Resultatet av denna genomgång blev i flertalet fall att man valde att i stort sett inte göra någonting (för forcering av utleveranser, se avsnitt 3.5.2). Förutom de ovan nämnda ökningarna av buffertlagren, var det endast 3 företag som vidtog andra skyddsåtgärder. Ett av företagen diskuterade på inköps- och laboratoriesidan igenom alla tänkbara alternativa råvaror; ett annat företag förberedde sig på exportsidan genom överföring av information till och från dotterbolag om vilka produkter som fanns i order. Företaget ansökte även om dispens, som dock inte beviljades. Det tredje företaget studerade hur de egna båtarna skulle klara sig utan isbrytarhjälp, förberedde löneutbetalningar om Postgirot ej skulle fungera, förberedde de olika koncerndelarna om hur den formella gången är vid permitteringar samt planerade för alternativa leveransvägar och lagerutrymmen. Man skapade även en krisgrupp och bestämde ordervägar om konflikten skulle växa ut och bli mer omfattande.

Viktigt att observera är att de motåtgärder som vidtogs i mycket begränsad omfattning var koncerngemensamma eller skedde på koncerndirektiv. Varje enhet beslutade i stor utsträckning själv vilka åtgärder man skulle vidta. I många fall togs besluten ännu längre ned i organisationen, på divisions-, enhets- eller funktionsnivån. I några fall valde t o m divisionerna inom ett företag att agera på helt motsatt sätt! Företagen valde genomgående decentraliserade lösningar. Detta medför att det ibland är svårt att få besked om vad företagen egentligen gjorde, den kunskapen finns helt enkelt inte centralt (se avsnitt 4.2). I inget fall skedde några branschgemensamma förberedelser.

3.4 Informationen om konflikten

Ett problem som flera av företagen tog upp var den bristfälliga informationen om exakt hur, var och när konflikten skulle slå. Företagen pekar bl a på det faktum att konflikten ändrade skep-

nad under sitt förlopp, t ex vad gäller tågtrafiken och vilka hamnar som var öppna. Varken branschförbund, fackförbund eller arbetsgivareföreningar verkar i detta avseende ha spelat någon större roll. Dessa organisationer skickade visserligen ut informationsblad, men flera företag ansåg att informationen kom alltför sent. Vi har dock inte närmare analyserat varför den utskickade informationen inte upplevdes som användbar. Ett av företagen fick t ex sin huvudsakliga information från Tullverket på orten, med vilket man har goda personliga kontakter.

Vad gäller den interna informationen är bilden splittrad. Vissa företag försökte gå ut internt i så hög grad som möjligt, främst för att undvika dubbelarbete, onödiga problem m m, medan andra helt lät det bero och arbetade vidare som vanligt.

3.5 Konfliktens effekter

3.5.1 Tillförselproblem

Generellt gäller att tillförselproblemen för industriföretagen i studien var små. 8 av företagen uppger att inga tillförselproblem uppstod, medan 4 anser att smärre problem uppkom på grund av konflikten. Av de fyra har ett företag haft problem med råvaruleveranser från Polen; ett annat företag fick inte cylindrar i tillräcklig utsträckning; ett tredje uppger att det var tillförselproblem för vissa specifika komponenter från främst Västtyskland; och det fjärde angav att det var problem att få mönsterkort och elektronikkomponenter från Västeuropa.

För flertalet av de företag som inte upplevde tillförselproblem medförde dock konflikten att tillförselleveranserna blev försenade, allt ifrån några dagar till någon vecka. Detta skapade emellertid inga större problem. Ett större besvär uppgavs det i några fall i stället vara att det från speditionshåll var svårt att få klara be-

sked om när leveranserna skulle komma. Konflikten medförde vidare att transportkostnaderna för inleveranserna ökade på grund av längre transportvägar (se avsnitt 3.6). Kostnaden för detta har bland de studerade företagen fördelats olika mellan speditör och företag. I vissa fall har speditören fått bära hela kostnaden, i andra fall har den delats jämnt mellan speditör och industriföretag.

De inhemska inleveranserna har över lag fungerat utan störningar och fördyringar, medan importen från utlandet drabbats olika beroende på vilka alternativa transportvägar som tvingades fram. I ett av företagen vidtogs vissa råvarubyten med andra företag inom samma bransch, men detta är inte ovanligt även i vardagslag.

Denna bild av konflikten stämmer väl överens med erfarenheterna från speditörsföretagen. Inrikestrafiken uppges ha fungerat helt utan förseningar, fördyringar och nya transportvägar. Däremot kan givetvis godset ha varit försenat när de inrikes speditörerna tog hand om det, eller ha blivit det efter att det avlämnats i någon hamnterminal.

De begränsade tillförselproblemen ledde till att buffertlagren i stort sett kunde hållas intakta under konflikten. I några av företagen uppstod visserligen vissa tillförselproblem, men i det stora hela påverkades buffertlagren endast marginellt.

3.5.2 Transportproblem

Som nämndes ovan klarades intransporterna utan större problem i flertalet fall. Vad gäller de övriga varutransporterna var företagen i stor utsträckning tvungna att byta transportsätt och transportvägar. Vissa företag valde också att leverera så lite som möjligt under konfliktperioden. De studerade industriföretagen kan delas upp i två grupper. För det första de (7 st) som har egen spedi-

tionsfunktion och själva planerar och befraktar; för det andra de (5 st) som köper in dessa tjänster från speditorsfirmor. Även bland de förstnämnda är det dock ovanligt att företagen äger egna transportmedel. Man lägger i stället ut transportererna på fristående åkare och speditörer.

De företag som köper in sina transporttjänster var överlag mycket nöjda med samarbetet med speditörerna under konflikten. Transporterna gick i hög grad över andra länder än de normala. Detta ledde till vissa förseningar (3-5 dagar) - ökande efterhand - men i det stora hela fungerade transportererna relativt väl. Dessa företag märkte inte i så hög grad av problemen med byten av transportvägar och transportsystem (järnväg till lastbil). Samtliga företag poängterar att man sannolikt kunde dra fördel av att man är en stor kund eller ingår i koncerner som är viktiga kunder för speditorsfirmorna. Man pekar på risken att småföretag med betydande export kan ha drabbats hårdare.

För de företag som sköter speditorsverksamheten själva märktes problemen tydligare. Det gällde framför allt att lägga om flyg- och järnvägstransporter till lastbil. Övergången från flyg- till lastbilsfrakt synes ha fungerat bra i flertalet fall. Majoriteten av flygfrakten gick via Norge, där lastbilarna tog över. Vad gällde bytet mellan järnvägs- och lastbilstransporter var problemen större. Detta berodde dels på att det i speciella fall var svårt att frakta vissa råvaror på lastbil, dels på att vissa företag upplevde en brist på lastbilar under konfliktens senare del. För att minska dessa problem valde ett av företagen att ta personlig kontakt med de 20 största åkarna man använde, och övertalade dessa att stå till förfogande under konflikten. Ett annat företag valde att "ligga helt stilla" under konfliktens första dagar, medan läget klarnade. Inom flera av företagen genomfördes mer eller mindre spännande alternativ. Ett av företagen hyrde in lastfartyg för transporter mellan fabriker i Sverige och utomlands, ett annat flyttade över delar av sin export via fartyg från Ostkusten till Västkusten och

Vänern. För de företag som hade egna båtar verkar transportproblemen varit mindre än för dem som var helt hänvisade till lastbil, tåg eller färja. Ett av företagen fick dock en båt instängd i Gävle hamn under konflikten. Över huvud taget var företagen snabba att hitta nya alternativa vägar, ett funderade t o m på att hyra in en Gotlandsfärja för sina utleveranser.

Totalt sett klarade företagen omställningarna bra, med endast smärre förseningar och fördyringar som resultat. Dessa var av ungefär samma storleksordning som de som drabbade de företag som köpte in transporttjänsterna. Ingen större skillnad kan märkas mellan de båda grupperna.

Företagen i Norrland drabbades, till skillnad från företagen i södra Sverige, av att isbrytarna stod stilla. Detta ledde inte till några större problem för de studerade norrländska företagen, men påverkade - enligt intervjuerna - andra företag i betydande utsträckning.

Tre andra erfarenheter är värda att uppmärksammas. För det första att järnvägstrafiken (efter det den åter kommit igång) fungerade betydligt sämre än lastbilstransporterna. Trots att järnvägen är spårbunden var kontrollen över godset avsevärt sämre än för lastbilstrafiken. Bland de intervjuade företagen uppger således 6 st att transportproblemen var större för järnvägen. Anledningen till detta uppgavs huvudsakligen vara att varje lastbil har en förare som personligen ser till att lasten kommer dit den ska. Ett av företagen uppger t ex att en vagn som lastades i Norrköping "försvann" under mer än en vecka, ett annat av företagen hade problem med sitt industrispår mellan fabriken och hamnen, som fungerade vissa dagar då personal som ej var anslutna till TCO-S arbetade, men som andra dagar ej gick att använda. Som ett av företagen sammanfattade situation "SJ hade ingen riktig kontroll över läget".

För det andra drabbades så gott som samtliga intervjuade industri-företag av att smärre kvantiteter gods kom bort eller blev liggande under längre tid, delvis beroende på problemen för järnvägs-trafiken, delvis beroende på andra problem. Exempelen skulle kunna göras många: En trailer lastad med cylindrar till ett av verkstads-företagen blev på grund av maskningsaktioner fördröjd i tullen i Trelleborg och blev sedan stående där under hela konflikten. För ett kemiföretag kom en järnvägsvagn bort i Polen under en dryg vecka, ett tredje företag fick en leverans stående på vägen till Frankrike, ett fjärde i Amsterdam. I inget fall, möjligen då med undantag för trailern med cylindrar, innebar dessa försvinnanden några direkta problem för företagen eller deras kunder.

För det tredje märkte vissa av företagen, som nämnts, i slutet av konflikten en brist på lastbilar. Andra däremot ansåg att det inte varit några som helst problem på lastbilssidan eller vad gällde möjligheterna att kontraktera nya åkare under konflikten. Dessa erfarenheter av konflikten verkar bero på slumpen och kan inte förklaras av företagets olika inriktning, storlek eller lokalisering. Möjligen kan olika mängd inrikes respektive utrikes körningar förklara olikheten (se nedan).

Sammantaget kan vi konstatera att industriföretagen upplevde att varutransporterna fungerade i stort sett väl. Vissa, och ökande, förseningar uppstod visserligen, men detta ledde inte till några större problem under den tidsrymd konflikten varade.

Denna beskrivning bör jämföras med speditörsföretagens erfarenheter. Vad gäller inrikestrafiken fungerade den, som nämnts, i stort sett som vanligt. Ingen omallokering av leveranser mellan olika hamnar behövde göras och inga router behövde ändras för linjetrafiken. Över huvud taget ledde konflikten inte till några förseningar, fördröjningar eller lastbilsbrist på inrikessidan. På utrikessidan var problemen och effekterna avsevärt större. Det gällde här bl a

att hitta de bästa alternativa vägarna. Samma vägar gick bra både för exporten och importen. De problem man stötte på, och de router man valde, var därvidlag:

Norge: Få och små problem. Trafiken gick i stort sett som vanligt. Vissa förseningar inträffade dock.

Danmark: Färjelinjen Landskrona-Tuborg var öppen under konflikten. Denna räckte emellertid inte till, varför man även gick via Polen, Bornholm, Norge, Göteborg-Åhus (containers) samt Helsingborg-Helsingør (järnväg). Förseningarna i Danmarkstrafiken var ca 3 dagar.

Finland: Små problem. Färjorna från Södertälje och Nynäshamn fungerade. Dessutom var biltrafiken över Haparanda öppen.

Kontinenten: Merparten av lastbilstrafiken gick via Ystad-Swinoujscie och Vallhamn-Gent. Man ledde även en del transporter via Norge. Förseningarna var här i genomsnitt 3-5 dagar.

Storbritannien: Tor Line i Göteborg togs ut i konflikt, men Stena Line fungerade som vanligt från Vallhamn. Viss trafik gick även från Norge och Helsingborg.

För container- och trailertrafiken ledde de många olika nya routerna till ett positioneringsproblem. Det blev både på grund av förseningarna och på grund av att skilda router var bäst olika dagar svårt att få containers och trailers dit de behövdes. Det blev också betydligt svårare att få returfrakter. Container- och trailertrafiken skulle därmed kunna beskrivas som mindre flexibel än de "rena" lastbilstransporterna, men mer flexibel än den spårbundna järnvägstrafiken.

På utrikessidan noterade företagen efter hand en ökande brist på lastbilar. Det är svårt att samköra lastbilar mellan inrikes och

utrikes transporter på grund av olika bestämmelser vad gäller högsta tillåtna längd, plombering m m. Detta gjorde att det för utrikesfrakterna bara i mycket begränsad omfattning gick att "låna" lastbilar från inrikessidan. Också för dragbilar till trailertransporterna uppstod en viss bristsituation.

Speditionsfirmorna hade överlag mer problem med importen än med exporten från Sverige. Exporten kunde företagen styra direkt och köra via de mest effektiva routernas. Importen, däremot, sköts i första ledet ofta av en utländsk speditör. Dessa visste under konfliktperioden i många fall inte ens att det var konflikt i Sverige och körde därför godset till olämpliga terminaler, vilket tvingade fram besvärligare, längre och dyrare transporter. Detta understryker betydelsen av tillgång på information och överblick.

För trailer- och containertrafiken tog problemen inte slut i och med att en lösning på konflikten uppnåddes. Positioneringen blev då, när plötsligt normala förhållanden rådde igen, åter felaktig och tog lång tid att ställa rätt. Denna typ av transportverksamhet kunde därför inte ta igen allt som missades under konflikten.

Vad gäller persontrafiken upplevdes den av flera av företagen som ett minst lika stort problem som varustransporterna. Detta gäller framför allt för de företag som helt köper sina transporttjänster av fristående speditörer och som inte själva märkte alla de problem som var förknippade med att finna alternativa vägar m m. Persontransporterna däremot påverkade var och en som reste utrikes under perioden. Dessa personliga upplevelser av köer, väntetider och trängsel påverkar givetvis synpunkterna på persontransporterna.

För flertalet av företagen klarades persontrafiken via bil, samt i viss mån tåg och färja till Norge, Danmark eller Finland och vidare med flyg. För företagen i Skåne medförde närheten till Danmark att problemen minskade, och tre andra företag hade tillgång

till eget flygplan. I ett av fallen blev det dock aldrig aktuellt att använda planet, vilket säger en del om hur lite konflikten egentligen påverkade företaget.

Effekterna av de försvärade persontransporterna var små. Ett av skogsföretagen trodde att man kunde ha förlorat order på trävarusidan då säljarna ej kom ut till kunderna; ett annat företag i Mellansverige (som förmodligen var det som mest påverkades av flygstoppet på personsidan) förlorade två order i Danmark då försäljarna ej kunde komma dit i tid. På servicesidan påverkades företagen knappast av strejken. De företag som har begränsad export har också få och små serviceåtaganden, de övriga har i flertalet fall redan dotterbolag, kontor eller agenter utomlands. Tack vare förekomsten av väl utbyggda marknadsorganisationer utomlands blev därför effekterna av konflikten på persontransportsidan små. Sammantaget verkar stoppet i persontrafik knappast ha påverkat företagen, och mer varit en fråga om komfort än om större extrakostnader och reella problem.

3.5.3 Effekter på produktionen

Som en följd av att intransporterna i stort sett fungerade normalt under konfliktperioden påverkades produktionen endast marginellt. För några företag ledde dock förseningar och bortfall i leveranser av viktiga insatsvaror till vissa problem. Av de 12 studerade företagen drabbades 2 av smärre produktionsstörningar och 2 genomförde viss produktionsomplanering. Ett av de drabbade verkstadsföretagen var på grund av komponentbrist tvunget att dra ned produktionen med 10 % under 1-2 veckor, dock utan att sysselsättningen påverkades; det andra företaget fick under vecka 19 tillverka ca 50 % av produkterna utan tillgång till en komponent som istället fick sättas in senare. Denna typ av materialbrister uppges dock inträffa då och då även i "normala fall". I inget av företagen påverkades sysselsättningen över huvud taget.

Denna bild överensstämmer väl med den enkätundersökning som Dagens Industri lät publicera 10/5 1985 (se avsnitt 2.4). Enligt denna skulle ca 16 %, eller vart sjätte företag, inom några dagar tvingas till driftsinskränkningar, medan endast 8 % av företagen var i riskzonen för att behöva ta till permitteringar.

Om konflikten fortsatt hade problemen snabbt blivit betydligt större för flera företag. Ett av företagen skulle inom en vecka ha tvingats diskutera omläggningar av produktionen, inom två veckor permitteringar. Ett annat hade börjat förbereda permitteringar, men såg industrisemestern som en räddningsplanka; det gällde att hålla ut någorlunda fram till semestrarna.

Som en följd av konflikten analyserade företagen möjligheterna till produktionsändringar och att flytta tillverknigen utomlands. Även om dessa planer inte realiserades är de intressanta för att belysa företagets flexibilitet i detta avseende. Resultaten av dessa överväganden blev i flertalet fall att utbytbarheten mellan produktion i Sverige och utomlands är relativt ringa. Detta beror dels på att kapaciteten utomlands i flertalet fall är mindre, dels på att man ibland producerar andra produkttyper och kvaliteter utomlands. Att förändra produktionsförläggningen är alltid förknippat med stora praktiska problem. Det krävs betydligt längre konflikter för att denna typ av åtgärder skall bli aktuella att genomföra.

Flexibiliteten är större vad gäller ändringar i produktmix för de företag som inte är rena processindustrier. För skogsföretagen kan man i någon mån ersätta barrved med björk på massasidan, för verkstadsföretagen kan produktmixen påverkas och för flertalet av de studerade kemiska företagen kan produktionen varieras, t ex mellan tvättpulver och diskmedel eller mellan olika typer av färger och lacker. För processindustrierna är problemen större, produktmixen kan inte ändras men däremot kan produktionsvolymen anpassas. På grund av konfliktens korta varaktighet realiserades inga av dessa potentiella förändringar. Större förändringar i pro-

duktmixen är som visades i Jagrén-Pousette (1982) knappast möjliga under normala kommersiella betingelser. De kräver lång förberedestid och kostar stora summor att genomföra.

Konfliktens korta förväntade varaktighet förklarar också det faktum att inget av de studerade företagen övervägde att byta underleverantörer. Samarbetet med underleverantörer är överlag mycket långsiktigt. I vissa fall, t ex för elektronikkomponenter, finns dessutom bara en underleverantör.

3.5.4 Företagens avsättning

TCO-konflikten påverkade huvudsakligen företagens import och export. Den påverkade inte alls exportefterfrågan på svenska produkter från utlandet och inte heller den privata konsumtionen i Sverige. Företagens avsättning, totalt sett, förblev i stort sett oförändrad. Dessutom hade företagen i någon mån forcerat exporten innan konflikten.

Av de studerade industriföretagen är det endast två av företagen som uppger att man gick miste om order på grund av konflikten. I inget fall sjönk efterfrågan på företagens produkter, t ex som en följd av minskad produktion i andra industriföretag. Även i de företag som fick smärre problem i produktionen kunde hela efterfrågan tillfredsställas genom egna och grossisters färdigvarulager. Ett av de studerade företagen lade under konflikten upp två lager i Danmark, varifrån man kunde betjäna utländska kunder utan förseningar; ett annat planerade för detta men behövde aldrig sätta planen i verket.

Hur små problemen var på avsättnings- och leveranssidan visas också av det faktum att inget av de studerade företagen utnyttjade force majeure-klausulen rörande arbetsmarknadskonflikter för att slippa uppfylla omöjliga leveransavtal. Företagen synes tvärtom

till viss del ha sett strejken som ett konkurrensmedel visavi sina inhemska konkurrenter, eller för de importsubstituerande företagen gentemot utländska konkurrenter.

Detta gäller inte minst för speditorsföretagen som under konflikten konkurrerade hårt för att erbjuda de bästa vägarna och därmed binda kunderna närmare till sig. De internationella speditorsföretagen märkte dock av att vissa industriföretag drog ned sina utleveranser i avvaktan på att en lösning skulle nås. Dessutom minskade den transporterade mängden gods, då vissa kunder avböjde leveranser till det lite högre pris som de alternativa routernas medförde. På vissa marknader minskade volymen med uppemot hälften för vissa typer av transportsystem. Å andra sidan kunde specialiserade expresspeditorer betydligt öka sin marknad och sina priser genom att erbjuda en tidsgaranti för transporten.

Efter konflikten kom en uppdämd efterfrågeökning på internationella transporttjänster. På grund av kapacitetsbrist var det emellertid svårt för speditorsföretagen att utnyttja denna uppgång.

3.5.5 Övriga erfarenheter

Varken på transport-, produktions- eller avsättningssidan har branschgemensamma aktioner haft någon som helst betydelse för de intervjuade företagen. I ett av företagen ansåg man t ex att branschföreningen, liksom vid tidigare kriser, lämnar information för sent. Den decentralisering som karakteriserar företagen i övrigt går igen även vad gäller de motåtgärder som behövde vidtagas på dessa områden. Besluten fattas på divisions- eller ännu lägre nivå. Ett undantag utgör den analys av eventuell produktionsflyttning utomlands som gjordes. Denna diskussion fördes på koncern- eller företagsledningsnivå.

Ett av de studerade företagen fick vissa problem i och med att

några svenska underleverantörer hade svårt att få råvaror från främst Västtyskland. Företaget gick då in och stöttade det mindre företaget och problemet kunde lösas. Ett annat specifikt problem för ett av företagen var att man befarade att ett större investeringsprojekt skulle behöva gå på sparlåga på grund av svårigheter att importera investeringsvaror, med höga kapitalkostnader som följd. Allt gick dock utan problem.

De företag som valde att senarelägga utleveranserna fick, naturligt nog, en viss lageruppbyggnad som följd. Denna var dock i samtliga fall dels begränsad, dels snabbt utlevererad vid konflikternas slut.

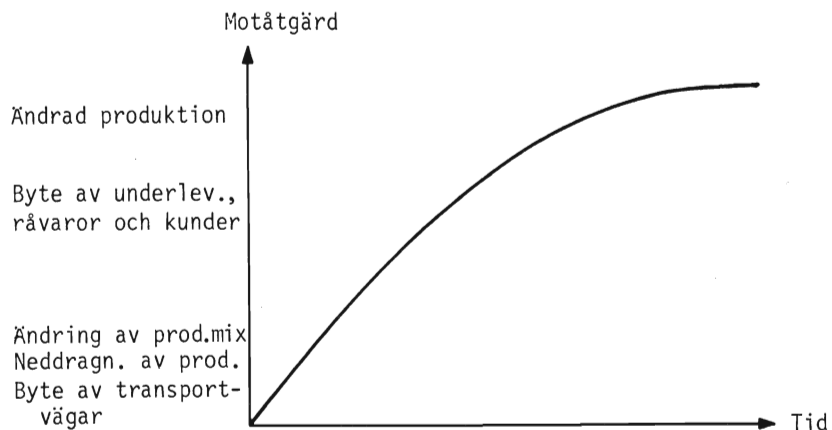
Företagens motåtgärder och flexibilitet beror i hög grad på vilken förväntad varaktighet konflikterna har och i hur god tid i förväg företagen får information om vad som skall hända (se avsnitt 4.2.5 nedan). Vi kan i grova drag sammanfatta diskussionen i figur 7. Figuren är en förenkling och schematisering av intervjuernas resultat, och gör mer anspråk på att belysa att det existerar ett samband mellan en kris förväntade varaktighet och de möjliga motåtgärderna, än att exakt visa sambandets form. Som framgår av figuren kan företagen omgående byta transportvägar. Därefter kan man på relativt kort tid dra ned produktionen och ändra produktmixen. Andra åtgärder, t ex byte av kunder, underleverantörer och produkter, tar avsevärt längre tid.

3.6 Konfliktens kostnader

3.6.1 Direkta kostnader

De direkta effekterna av konflikten var som framgått ovan små. Detta innebär givetvis även att de extra kostnader som förorsakades av konflikten var låga för industriföretagen. I flera fall var extrakostnaderna så små att företagen inte ens brytt sig om

Figur 7 Schematisk bild av sambandet mellan krisers varaktighet och företagens anpassningsförmåga



att beräkna dem mer noggrant och i inget fall uppfattades kostnaderna som så stora att de skulle omnämnas separat i kommande bokslutskommunikéer.

De kostnader företagen har kunnat uppskatta har i flertalet fall enbart rört sig om de extra transportkostnaderna. Däremot har man inte kunnat beräkna kostnaderna för övertidsarbete, lagerökningar m m. De kostnadsuppskattningar vi nedan redovisar är därför lägre än de totala kostnaderna för konflikten på företagsnivån. Viktigt att uppmärksamma är också att företagen kan ha beräknat extrakostnaderna på olika sätt.

Av de 12 företagen anger två att man inte alls gjort någon kostnadsberäkning, fyra företag uppger att extrakostnaderna understeg 100 000 kronor, två stycken att de understeg 500 000 kronor, två stycken att de översteg 500 000 kronor men understeg 1 miljon. Ett av företagen uppger extrakostnaderna till 1-2 miljoner, medan

det tolfte och sista för koncernen totalt uppskattar extrakostnaderna till ca 12-15 miljoner kronor. Totalt kostade konflikten de här studerade företagen ca 19 miljoner kronor.

Ett alternativt sätt att belysa de direkta extrakostnadernas storlek är att sätta dem i relation till omsättningen. Av de 10 företag vi har siffror från är andelen för ett av dem mindre än 0,01 promille av omsättningen, för tre av företagen varierar andelen mellan 0,01 och 0,1 promille. För de resterande sex företagen varierar andelen mellan 0,2 och 1,0 promille. För gruppen totalt är extrakostnadernas andel av omsättningen ca 0,2 promille. Även om vi antar att vi här underskattar kostnaderna med en tredjedel, blir summan totalt sett ej högre än ca 30 Mkr (motsvarande 0,3 promille av omsättningen 1984). Andelen skulle vara ännu lägre om kostnaderna jämfördes med omsättningen 1985.

Saluvärdet för hela tillverkningsindustrin kan i grova drag skattas till ca 475 miljarder kronor för 1984. Om vi antar, mycket förenklat, att de studerade företagen är representativa för tillverkningsindustrin i allmänhet, och att de totala direkta extrakostnaderna kan sättas till 0,3 promille av omsättningen, kan de totala kostnaderna för tillverkningsindustrin som helhet beräknas till högst 150 Mkr. Osäkerheten är betydande, men beloppet ger ändå en fingervisning om storleksordningen av konfliktens effekter för tillverkningsindustrin.

Konflikten slog betydligt hårdare mot speditörsfirmorna då den direkt berörde deras verksamhetsområde. En intervjuad ansåg t ex "att han inte kunde påminna sig någon arbetsmarknadskonflikt som påverkat företaget så hårt". Detta gäller för den internationella trafiken, medan den inhemska i stort verkar ha fungerat väl.

De extra kostnader konflikten orsakade kan uppdelas i a) ökade positioneringskostnader - dvs att få lastbilar, trailers och containere till rätt plats, b) volymbortfall på grund av att vissa företag

drog ned utleveranserna, c) icke täckta driftskostnader - vissa speditörsenheter upplevde det som mycket svårt att få förståelse och kostnadstäckning för merutgifter orsakade av alternativa router - samt d) extra kommunikationskostnader, t ex kraftigt ökade telexkostnader. Däremot bedöms övertidskostnaderna ha varit små. Vissa av dessa kostnader fick bäras av kunderna, industriföretagen, i form av höjda priser. Merparten föll dock på speditörsföretagen själva.

För de två internationellt inriktade speditörsfirmor vi analyserat var kostnadsökningarna av den storleksordningen att de skall beräknas och kommenteras i bokslutet för 1985. För det ena bolaget uppgick totalkostnaden till ca 2 Mkr, för det andra kan kostnaden grovt skattas till ungefär 1,5 Mkr.

Dessa resultat kan, vad gäller de direkta extrakostnaderna på företagsnivån, kompletteras med siffror återgivna i Dagens Industri (21/5 1985). Enligt Dagens Industri minskade intäkterna med ca 270-360 Mkr för hotell, resebyråer, charter och biluthyrningssektorerna tillsammans. SJ tappade ca 24 Mkr och SAS/LIN tillsammans ca 300 Mkr. För färje- och speditörsbranscherna uppger tidningen att de förlorade intäkterna - enligt branschällor - uppgick till ca 50 Mkr respektive 450 Mkr. Det totala intäktsbortfallet i rese- och transportbranschen uppskattades således till över en miljard. Branschen drabbades därmed betydligt hårdare än industrisektorn av konflikten.

Det är emellertid viktigt att observera att hela intäktsminskningen inte utgör ökade kostnader/minskad vinst om också utgifterna, t ex i form av löner och bränsle, gått ned då transportvolymen minskade. Vidare har här ingen hänsyn tagits till att en viss del av de förlorade intäkterna sannolikt kompenseras av en uppgång efter konfliktens slut. Av båda dessa anledningar överskattas de kostnader konflikten orsakade. Att mer precist skatta den verkliga kostnaden är dock omöjligt.

3.6.2 Kostnader på längre sikt

Majoriteten av de tillfrågade företagen ansåg att effekterna av konflikten varit så lindrig att kunderna knappt påverkats. De eventuella långsiktiga kostnaderna, t ex i form av att tilltron till svensk leveranssäkerhet minskar, uppfattades därför som försumbara. I fyra av företagen menade man, å andra sidan, att störningarna på arbetsmarknaden (jfr tabell 1 och 2) på sikt kunde få negativa konsekvenser för svensk industri. I inget fall trodde man att det egna företaget skulle drabbas speciellt på grund av att förtroendet rubbats av denna arbetsmarknadskonflikt.

3.6.3 Företagssektorns totala kostnader

I samband med konfliktens uppflammande gjordes på flera håll (bl a av Finansdepartementet och VA 9/5-85) uppskattningar av hur stora de samhällsekonomiska effekterna skulle bli. Dessa beräkningar, som givetvis baserades på en stor osäkerhet vad gällde konfliktens varaktighet och effekter, gav vid handen att resultatet av minskad export, import och produktion, högre prisstegring, lägre investeringar m m vid en månads konflikt skulle bli att BNP minskade med ca 5-7 miljarder kronor eller ca 0,7 % av BNP. Vid en två-månaders konflikt beräknades kostnaderna till ca 22 miljarder kronor, eller ca 2,7 % av BNP. Inte heller i dessa beräkningar togs någon hänsyn till hur arbetsmarknaden påverkas på längre sikt.

En jämförelse av dessa beräkningar med de resultat vi erhållit är vansklig att göra, bl a då konfliktens varaktighet blev kortare än vad t ex Finansdepartementet antog. En grov skattning ger vid handen att kostnaden (enligt dessa förhandskalkyler) för den faktiska konfliktperioden borde blivit 3-4 miljarder kr (dvs 18/30 dagar * 5-7 miljarder). Enligt våra beräkningar uppgick de direkta kostnaderna för industrisektorn till ca 150 miljoner kr. Inkluderar

vi därtill transport- och resebranscherna, ca 600-800 miljoner kr (justerat för de korrigeringar vi diskuterade tidigare), samt övriga sektorer - gissningsvis - ca 150 miljoner kr, får vi totalt en kostnad på ca 1 miljard kronor.

Förhandskalkylernas kostnadsuppskattningar är därmed tre till fyra gånger högre än de kostnader vi beräknat. Detta beror troligen främst på att uppskattningarna gjordes under konfliktens början och att såväl utrikeshandeln som produktionen inte kom att påverkas i så hög grad som då antogs. Dessutom kan kalkylerna givetvis delvis ses som ett inslag i det pågående förhandlings- och medlingsarbetet mellan de i konflikten ingående parterna. Felbedömningen understryker dock det faktum att flexibiliteten i förväg oftast underskattas. Andra viktiga förklaringar kan vara att prisnivån inte ökade och att investeringsnivån inte sjönk, såsom dessa kalkyler antog. Samtidigt är det omöjligt, på basis av vår studie, att avgöra hur stora de faktiska kostnaderna av en längre konflikt blivit (se avsnitt 3.7). Intervjuszvaren tyder dock på att kostnaderna inom de närmaste 2-4 veckorna skulle ökat betydligt.

Vi har i denna studie, förutom den ovanstående mycket grova diskussionen, varken syftat till eller haft möjlighet att uppskatta de totala samhällsekonomiska kostnaderna. Det är dock viktigt att observera förekomsten av, på längre sikt, sannolikt betydligt större kostnadsposter än de extra kostnader för produktion och transporter vi granskat, kanske främst i form av påverkan på den framtida lönebildningen.

3.7 Konfliktens effekter på företagens framtida agerande

3.7.1 Hur länge skulle företagen klarat sig?

Inget av de studerade industriföretagen har gjort någon detaljerad kalkyl av vilka effekterna av en längre konflikt vid oförändrad

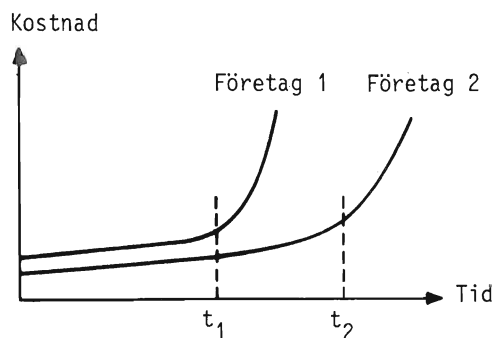
konfliktnivå blivit. Sex av företagen ansåg att de skulle fått betydande problem om konflikten fortsatt i ytterligare 1-2 veckor, medan de övriga trodde att det utan större bekymmer skulle gått att hålla produktionen igång i ytterligare 4 - 16 veckor.

Buffertlagren, men i någon mån också färdigvarulagren, utgör den vanligaste "flaskhalsen" i detta avseende. Trots att inleveranserna fungerat väl under konflikterns förlopp upplevde företagen det som om förseningarna - om konflikten fortsatt - snart hade blivit så stora att produktionen kommit i farozonen.

Alla erfarenheter, bl a från andra världskriget, men också från denna konflikt, tyder på att företagen i förväg underskattar flexibiliteten inom organisationen. Det är därför möjligt att produktionen i verkligheten hade kunnat fortgå under längre tid än företagen trodde.

Oavsett om så är fallet tyder de redovisade resultaten på att kostnadskurvan, för det enskilda företaget vid denna typ av konflikter, till en början är flat för att sedan stiga brant när man nått någon viss tröskel eller flaskhals, t ex när en insatsvara eller en reservdel saknas. Figur 8 visar i schematisk form detta förlopp. Beroende på företagets lager, inriktning, planering

Figur 8 Schematisk bild av företagens kostnader över tiden vid kriser



m m kommer dels nivån att vara olika, dels kommer tiden innan kurvan stiger brant uppåt att variera.

Av speditörsföretagen ansåg de inhemska transportörerna att det gått att fortsätta utan större problem under en längre konflikt. De internationella bolagen menade dock att man närmade sig en punkt då problemen med lastbilsbrist, positioneringsproblem och ökade förseningar blivit besvärliga. De hade sannolikt gått att lösa, men med betydande kostnadsökningar som följd.

3.7.2 Hur har planering och strategier påverkats?

Inget av företagen har pga konflikten förändrat sin grundläggande syn på planering och krisstrategier (se avsnitt 4.2). Varje kris är unik, varför det inte lönar sig att detaljplanera. Däremot har man givetvis i specifika fall fått lärdomar som kan komma till nytta även i andra konflikter. Ett av företagen ansåg att man nu bättre visste vilka insatsvaror och reservdelar som är mest känsliga; ett annat att konflikten ytterligare stöder företagets strategiska beslut att ha flera underleverantörer, varav minst en svensk, för varje råvara. Ett tredje företag hade lärt sig bra alternativa transportvägar, medan ett fjärde funderade på att se över substituerbarheten mellan järnvägs- och lastbilstransporter. Ytterligare ett av företagen funderade på att inrätta en post som "krisgeneral" - en person som under kriser skulle kunna hålla i alla trådar och samla ihop all information istället för att sprida detta på ett antal personer. "Krisgeneralen" skulle dock fungera mer som "nyhetsbank" än som beslutsfattare.

I övrigt poängterar företagen att varje enskild konflikt ökar kunskaperna inom företaget om möjligheter och flaskhalsar och höjer beredskapen, kanske framför allt på det mentala planet, för andra typer av störningar. Några av företagen såg dessutom konflikten som en bra test på hur förvarnings- och informationssystemen fun-

gerade. Flera av företagen märkte därvidlag att informationen från arbetsmarknadens parter inte var tillräcklig.

Verkstadsföretagen påpekar överlag att denna konflikt var betydligt lindrigare än t ex den tyska metallarbetarkonflikten under våren 1984 eller PTK-konflikten under våren 1980. Skillnaden gentemot den tyska konflikten, som ju också slog mot insatsvarorna, var framför allt att de tyska underleverantörerna då helt tvingades stänga igen, medan det nu endast var transportererna som drabbades. Den tyska konflikten påverkade därför strategierna och planeringen i högre grad än denna.

3.8 Sammanfattning av intervjuresultaten

Företagens beredskap inför konflikten

Företagen har i allmänhet dragit ned lagren i förhållande till produktionen under den senaste femårsperioden. De främsta skälen till detta är kapitalkostnaden (räntan) och datoriseringens ökade möjligheter att kontrollera lagerhållningen. Flera företag uppger att sårbarheten inte ökat trots lagerneddragningen tack vare förbättrad kontroll.

Skyddsåtgärder inför strejken vidtogs endast i begränsad omfattning. En bidragande orsak till detta är, förutom kostnadsaspekten, att man genomgående bedömde att konflikten skulle bli kortare än den faktiskt blev.

De åtgärder som företagen vidtog såväl före som under konflikten skedde ofta på divisions- eller bolagsnivå och mer sällan på koncernnivå. Detta återspeglar decentraliseringen i företagen.

Vissa företag satsade på en omfattande intern information om konfliktens omfattning och utveckling. Informationen från parterna

i konflikten om dennas omfattning och förändring upplevdes av många företag som dålig.

Företagen har, med något undantag, ingen generell planering/beredskap för denna typ av kriser. Huvudskälet för denna inställning är att ingen konflikt är den andra lik, vilket starkt försvårar planeringen. Vissa företag har ÖEF-lager som kan ses som en form av beredskap.

Konfliktens effekter

Problemen på tillförselsidan var relativt begränsade. Förseningar uppstod givetvis, men dessa uppgick i allmänhet endast till 3-4 dagar, vilket inte är ovanligt även under normala kommersiella förhållanden. Effekterna på lagren var därför, med vissa undantag, små.

Transportproblemen löstes delvis av speditörsfirmorna i visst samarbete med företagen. Uppskattningen av speditörerna för arbetet under konflikten är stor i företagen. Anpassningarna på transportsidan låg således i hög grad på speditörerna.

När det gäller persontransporterna tycks problemen mer ha varit av bekvämlighetskaraktär. I något fall förlorades dock order till följd av transportproblem för säljare.

Kontrollmöjligheterna verkar ha varit sämre för järnvägs- än för biltransporter. Flera företag uppgav att järnvägsvagnar "försvunnit" under flera dagar under konflikten.

Några betydande effekter på produktion och sysselsättning har inte noterats. Vissa omplaneringar av produktion gjordes, men detta tillhör företagets vardag.

Företagen medverkade inte i branschgemensamma arrangemang. Ofta vidtog företagen inte ens koncerngemensamma åtgärder. Effekterna på avsättningen var också små. Enstaka order drabbades eller senarelades, men i allmänhet rörde det sig om måttliga förseningar. Insatsvaruleveranser till andra företag i Sverige medförde inte några kända produktionsstörningar.

Lönsamhetseffekterna var generellt sett små. De är inte av den storleksordningen att de omnämns i bokslut/redovisningar. Undantagen från detta är speditiofirmorna där lönsamheten påverkades i högre grad. Företagen har inte gjort några genomarbetade kalkyler av konfliktens kostnader.

Konfliktens långsiktiga lönsamhetseffekter är givetvis av mer spekulativ natur. Företagen pekar på att arbetskonflikter numera inte är helt ovanliga i Sverige, men varje konflikt tär på förtroendet för Sverige som ett säkert leverantörsland. Konflikts direkta effekter på företagens leveranser var dock, som nämnts, mycket begränsade. Klagomålen från kunderna står givetvis i proportion till detta.

Konfliktens effekter på företagens planering

Några direkta kalkyler över vad en längre strejk skulle ha fått för effekter har inte gjorts av företagen. Svarsbilden är relativt differentierad när det gäller vad som skulle ha hänt vid en längre konflikt med oförändrad konfliktnivå. Vissa företag anser sig ha kunnat hålla ut länge (mer än en månad), medan andra talar om en uthållighet på 1-2 veckor.

Konflikten har generellt sett inte förändrat företagets inställning till krisplanering. Man påpekar dock att varje konflikt/kris ökar kunskapen inom företagen om anpassningsförmåga och sårbarhet, vilket förbättrar läget inför framtida konflikter.

4 Organisation och flexibilitet

Som framgått av avsnitten 3.2-3.4 karakteriserades de studerade företagens åtgärder under arbetsmarknadskonflikten av en långt gången decentralisering. Det förekom knappast några koncern-gemensamma aktioner, och i flertalet fall inte heller någon strategisk plan för dessa typer av kommersiella kriser. Vi skall i detta kapitel närmare söka belysa varför företagen valt att organisera sig på detta sätt, och under vilka omvärldsförhållanden denna decentraliserade organisationsform är den mest effektiva. Våra frågor kan omformuleras som:

- Hur samvarierar flexibilitet med organisationsform?
- Vilka kriser kan och bör lösas decentraliserat respektive centraliserat?
- Vilka beslut bör företagets olika nivåer huvudsakligen inrikta sig på?

Syftet med kapitlet är att från en organisationsteoretisk utgångspunkt analysera sambandet mellan beslutsnivå, företagets organisationsform och möjligheterna till anpassning. Analysen i kapitlet är huvudsakligen ett teoretiskt principresonemang, men baseras på resultaten från intervjuerien.

Kapitlet disponeras på följande sätt. I ett första inledande avsnitt diskuteras sambanden mellan organisationsformer och flexibilitet samt definieras de olika begreppen. Avsnitt 2 analyserar förhållandena på företagsnivån, behandlar olika organisationsformer och hur flexibla dessa är, sambandet mellan beslutens karaktär och graden av centralisering samt hur en avvägning mellan centralisering och decentralisering kan uppnås. Avsnittet avslutas med två under-

avsnitt som kortfattat diskuterar vad detta innebär för företagens och samhällets agerande i krissituationer.

4.1 Inledande synpunkter och definitioner

Blotta förekomsten av en organisation - vars definition enligt Bonniers Folklexikon är "ordnandet av delar till samverkan" - innebär definitionsmässigt att de enskilda individernas flexibilitet minskar eftersom ramarna för deras handlande begränsas av olika regler och föreskrifter. Detta innebär dock inte att organisationens flexibilitet minskar med ökande antal regler. Det är lätt att inse att en organisation där alla gör helt som han/hon vill, måste ha svårt att uppvisa någon större flexibilitet. Å andra sidan kan vi lika lätt se att flexibiliteten blir låg om ramarna för den enskilde är alltför snäva. Däremot kan den statiska effektiviteten bli hög i ett hårt centralstyrt system, medan den förmodligen är lägre i ett decentraliserat. Det finns därmed en motsättning mellan hög statisk effektivitet och hög flexibilitet. Vilken avvägning vi bör välja beror på vilka uppgifter företaget har att slutföra och under vilka tidsramar det skall verka.

Det är viktigt att skilja på den typ av flexibilitet som arbetsmarknadskonflikten tvingade fram - en "taktisk" flexibilitet inom givna ramar - och den större, omstrukturerande "strategiska" flexibilitet som främst påverkas av företagets strategiska beslut. I det första fallet är flexibiliteten nära knuten till kunskaperna om de existerande produktions- och distributionsprocesserna, i det andra fallet till möjligheterna att snabbt förändra hela verksamhetens inriktning. Det är oftast denna "strategiska" flexibilitet som åsyftas med benämningen företagets "dynamiska flexibilitet" även om definitionerna överlag är oklara. När vi diskuterar olika organisationsformers flexibilitet kommer vi att avse båda typerna av flexibilitet, om annat inte uttryckligen sägs.

Diskussionerna om olika företagsformers flexibilitet kan ses som tillämpningar på ett företagsekonomiskt plan av de mer allmängiltiga resonemang som finns i bl a Lange (1936-37), von Hayek (1940-45) och Pelikan (1985), och som behandlar skillnader i flexibilitet och dynamik mellan olika ekonomiska system, dvs olika makroekonomiska organisationsformer.

I en statisk värld kan det i teorin bevisas att en helt centraliserad respektive en helt marknadsstyrd, decentraliserad ekonomi (samt alla former däremellan) kan uppnå samma effektivitet under antaganden om fri och total information och samma målstruktur. Tillåter vi däremot dynamik i systemet - att förutsättningar ändras, marknader försvinner, vissa företag går under och nya kommer till - kan det teoretiskt visas att den decentraliserade lösningen är avsevärt effektivare, dvs har en högre strategisk flexibilitet.

För det enskilda företaget är förhållandena olika dem för ekonomin som helhet. Den grundläggande skillnaden är att företaget verkar som en aktör på marknaden, och måste organisera sina olika aktiviteter på ett sådant sätt att största möjliga måluppfyllelse uppnås. De olika ingående delarna måste styras så att suboptimering, dubbelarbete och inbördes konkurrens minimeras och i stället inriktas mot att se till helheten. Detta medför med nödvändighet någon form av styrsystem som begränsar individernas möjligheter att fatta motstridiga beslut. Ett företag måste därför anta vissa likheter med en planstyrd ekonomi. Avgränsningen mellan vilka beslut som lämpligen tas decentraliserat respektive centralt, dvs själva förutsättningarna för existensen av företag, diskuteras ingående i bl a Marschak-Radner (1972), Alchian-Demsetz (1972) och Williamson (1981).

Det kan i förstone synas motsägelsefullt att de mest effektiva företagen har drag av centralstyrning, som är ineffektiv på makronivån. Två viktiga olikheter mellan mikro- och makronivån för-

klarar dock detta. För det första råder det på mikronivån intensiv konkurrens mellan företag, entreprenörer och ägare, vars motsvarighet inte alls finns på makronivån. De minst effektiva enheterna kommer därför att slås ut. För det andra finns det på mikronivån betydande storskalefördelar på ett antal områden, såväl produktionstekniska, administrativa, som finansiella. Det krävs i många fall viss storlek, och därmed en organisation/ett företag, för att uppnå detta. Bildandet av ett företag innebär att marknadskrafternas osynliga hand ersätts av en "synlig organiserande hand" (Chandler, 1977). Gränserna för dessa skalfördelar sätter också gränserna för företagets storlek (se tex Coase (1937) och Arrow (1974)). Motsvarande begränsning finns inte på den makroekonomiska nivån, där storleken på den enhet som centralstyrs bestäms av andra orsaker än ekonomiska kriterier.

4.2 Företagens organisation och anpassningsförmåga¹

Vi har ovan pekat dels på motsättningen mellan statisk effektivitet och flexibilitet och den avvägning dem emellan som måste göras, dels att någon form av centralstyrning behövs för alla typer av företag. Ämnet för detta avsnitt är hur flexibiliteten varierar med organisationsformen. Först går vi dock igenom olika organisationsformer som en bakgrund.

¹ Den flexibilitet eller dynamiska effektivitet vi här diskuterar är vad Pelikan (1985) kallar "functional dynamics" = taktisk flexibilitet, dvs hur flexibla de existerande aktörerna är inom de givna ramarna (lagar, regler, m m), och "organizational dynamics" = strategisk flexibilitet eller hur flexibla aktörerna är när förutsättningarna ändras inom de givna reglerna. Pelikan diskuterar också en tredje form av flexibilitet, "institutional dynamics", där även själva reglerna kan förändras. De två sistnämnda formerna påverkar hur flexibel den totala samhällsekonomin är, den förstnämnda avser främst förhållandet på företagsnivå.

4.2.1 Olika organisationsformer

Den grundläggande företagsorganisationen är den s k linjeorganisationen, som helt bygger på hierarkiskt ordnade nivåer. Denna typ av organisation återfinns i en rad olika former, och karakteriseras ofta av en stark centralisering. De första egentliga industriföretagen kännetecknades således av en mycket hård centralstyrning och en närmast militär kontroll. Om verksamheten är uppdelad i ämnesområden, t ex inköp, produktion och transporter, som var för sig är hierarkiskt ordnade, talar vi istället om en funktionsorganisation. Dessa två kan givetvis kombineras på ett otal olika sätt, och kompletteras t ex med staber utanför den direkta hierarkin.

Matrisorganisationen karakteriseras av att två stycken modeller samtidigt prioriteras i organisationen, t ex bolags- och produktlinjemodellen. Denna överlappande struktur medför flerchefsskap, vilket tvingar fram väl definierade makt- och ansvarsregler. Det dubbla ansvaret skapar samtidigt en extra kontroll. Electrolux uttrycker detta som "Vi har alltså 'tummen i ögat' på bolagschefen från två håll, vilket är effektivt" (Fries, 1984). Matrisorganisationen kan lätt förenas med en divisionaliserad organisation, som i princip innebär att organisationen delas upp i ett antal enheter som i hög grad styr sig själva. Det grundläggande med denna organisationsform är, enligt Sjöstrand (1978), att resultatansvar förs ned till lägre nivåer i organisationen. Divisionalisering innebär i praktiken därför också en decentralisering. En extremform av den divisionaliserade organisationen utgör konglomeraten.

En viktig punkt vid utformningen av en företagsorganisation är att styrsystem och organisation måste utformas tillsammans och vara kopplade till varandra. Det är lätt att inse att ett centralstyrt företag inte kan fungera effektivt om inte all relevant information når de centrala beslutsfattarna. Inte heller kan ett decentraliserat system bli effektivt om inte rätt information samlas in och fördelas efter behov.

En andra viktig punkt är att företagets storlek och geografiska spridning ofta tvingar fram mer decentraliserade organisationsformer. Det går helt enkelt inte att samla all den kunskap, som annars skulle behövas, centralt. En tredje punkt, som följer av den föregående, är att decentraliseringen till stor del är en följd av att kunskapen om det operativa förloppet i hög grad förskjutits allt längre ned i organisationen och spritts på allt fler individer. En förutsättning för en långt gången decentralisering är därför en spridd kunskapsmassa.

Ett företags flexibilitet kan enligt Ansoff (1965) vara av både offensiv och defensiv karaktär. Den defensiva flexibiliteten kan åstadkommas genom att företaget

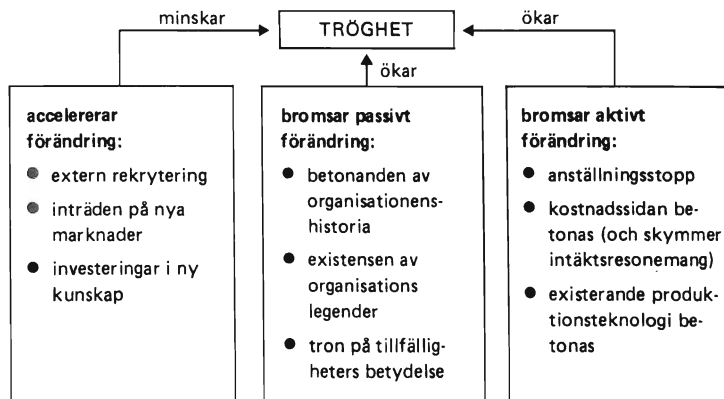
- söker ha ett stort antal inbördes oberoende kunder/leverantörer
m m
- söker ha mycket spridda relationer
- söker basera sin verksamhet på ett stort antal sinsemellan olika teknologier.

Offensiv flexibilitet kan på företagsnivån innebära att företaget

- bevakar och deltar i nya teknikområden
- satsar på nya marknader/relationer.

Organisationens tröghet och flexibilitet beror, förutom på organisationsformen, också i hög grad på den rådande företagsfilosofin och om den är gynnsam för förändringar. I figur 9 (Sjöstrand, 1978) har sammanställts en del av de olika faktorer som påverkar trögheten. Sjöstrand anser vidare att all förändring sker och accepteras i två steg. Först av en liten skara "tidiga", därefter med en viss fördröjning av majoriteten. Ett företags flexibilitet bestäms därför delvis av fördelningen mellan tidiga och sena individer.

Figur 9 Exempel på faktorer som påverkar en organisations tröghet



Källa: Sjöstrand (1978).

4.2.2 Organisationsformer och flexibilitet

Ett vanligt företag avses oftast att verka under en lång tidsperiod, vilket förutsätter att en viss strategisk flexibilitet och beredskap för förändringar "byggs in" i organisationen. Här föreligger dock en risk för att avvägningen mellan den statiska effektiviteten och förmågan till flexibilitet inte blir den bästa.

Att avvägningen mellan statisk effektivitet och strategisk flexibilitet är svår i praktiken visar en rad svenska exempel. I början av 70-talet höll t ex flera svenska storföretag medvetet igång tekniskt avancerade experimentverkstäder för att söka diversifiera sig bort från den äldre, mogna huvudprodukten. 70-talets krisår tvingade istället fram en koncentration av verksamheten, ofta i riktning mot den ursprungliga produktionen. Den statiska effektiviteten blir alltså pga lönsamhetsskäl prioriterad. AGA är ett i detta avseende typiskt exempel.

Ett företag som länge bibehåller sin struktur kan beskrivas av en modell med fixa koefficienter. Detta företag kan "läras in". Det bibehåller sin struktur (sina koefficienter) så länge att det lär sig att lära sig strukturen. Denna typ av system kan trimmas till hög statisk effektivitet. Företag som drivs på detta sätt kan också centralstyras hårt tack vare att en stor andel av det totala kundandet om organisationen undan för undan kan läras och lagras centralt. Lönsamheten kan dock plötsligt försämrats om priserna ändras till nackdel för verksamheten och en helt ny typ av kundande plötsligt krävs. Ett exempel på detta utgör de svenska varven som när konkurrensförutsättningarna snabbt och drastiskt förändrades i slutet på 60-talet inte förmådde anpassa sig.

Motsatsen gäller en organisation, vars struktur ändras ideligen. Det lär sig då inte att lära sig organisationen centralt. Den kan inte heller styras i detalj från centralt håll. Betydande lokal självständighet existerar. Eftersom strukturen (modellens koefficienter) ändras hela tiden kan den statiska effektiviteten endast gälla en ögonblicksbeskrivning.

Det finns en klar konflikt mellan dessa två modeller. Effektiviteten hos det centralt styrda systemet är beroende av den fixa strukturen. Ändras strukturen, förlorar det centralt lagrade kundandet i värde.

Vilken struktur företaget bör sträva efter beror alltså i hög grad på stabiliteten i den ekonomiska marknadsmiljö företaget verkar i eller förväntar sig. Om affärsmiljön förändras snabbt och är svår-
förutsebar blir därför centraliserade och fixa strukturer dynamiskt ineffektiva även om deras statiska effektivitet är hög.

4.2.3 Beslutsnivå och decentralisering

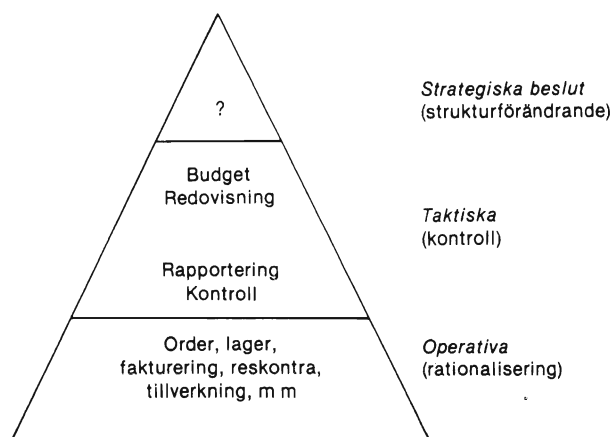
En ytterligare komplikation utgörs av det förhållandet att delar av företagets kunskapsmassa är koncentrerad till ledningsnivåerna. Detta gäller, förutom för de strategiska besluten, också oftast för kompetensen inom valutariskområdet, internförsäkringen och inom det finansiella området i stort. Kunskaperna om driftsbesluten finns däremot spridda i organisationen på lägre nivåer, och kan i praktiken inte heller föras upp på central nivå pga att omvärlden och affärsmiljön snabbt ändras.

En viktig anledning till att de finansiella besluten är centraliserade är att det föreligger betydande stordriftsfördelar inom dessa områden (Eliasson, 1984). Dessa skalfördelar synes ha ökat medan de å andra sidan minskat inom de produktionstekniska områdena i takt med introduktionen av flexiblare maskiner. Detta har ytterligare förstärkt tendenserna till decentralisering av driftsbesluten och centralisering av de finansiella besluten.

Företagens olika beslutsnivåer kan i schematisk form beskrivas av pyramiden i figur 10. De operativa besluten utgörs av alla enskilda driftsbeslut, de taktiska besluten utgör mellannivån, och omfattar kontroll, uppföljning och budgetering, medan de strategiska besluten utgörs av de strukturförändrande åtgärderna. Pyramiden avspeglar bra det faktum att den stora majoriteten av alla beslut som tas och av all kunskap som behövs finns på driftsbeslutnivån.

Produktionsmässiga hänsyn talar därmed för en långt driven decentralisering, medan de strategiska och finansiella övervägandena pekar mot en högre grad av centralstyrning.

Figur 10 Schematisk bild av företagets beslutsnivåer



Källa: Eliasson (1984).

4.2.4 Organisation för flexibilitet

Går det att kombinera dessa två effektivitetsmål i en organisation? Eliasson (1984) svarar ja på den frågan, och visar att en organisation med decentraliserade driftsbeslut, men som samtidigt har en stark central kontroll av lönsamheten i de ingående delarna, kan ses som ett sätt att åstadkomma denna kombination.

Företagets beslut kan (i förenklad form) delas upp på ett antal olika nivåer, se tabell 5. Varje nivå i tabellen motsvarar en eller flera beslutsenheter med viss självständighet gentemot närmast högre nivå. På komponentnivån har den enskilde arbetaren ett stort mått av inflytande, på produktnivån kommer förmannen in, därefter fabrikschefen, divisions- och/eller dotterbolagschefen och sist koncernchefen. Hur självständiga de olika nivåerna är beror på företagets styrsystem som i sin tur beror på vilken kompetens de högre nivåerna har. Graden av centralstyrning beror på viljan och förmågan att tvinga igenom centralt bestämda krav långt ned i organisationen.

Tabell 5 Organisationshierarki, målvariabler, mätsystem och marknadskontakt

Aggregationsnivå	Organisation	Aktivitet	Målvariabel (kriterier)	Databas (mätsystem)	Marknadskontakt ^a
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1)	Koncern	Finansiell styrning	Förräntning av eget kapital	Resultaträkning och balansräkning	1,L,P,K
2A)	Division	Finans och resultatkontroll	Förräntning av totalt arbetande kapital i divisionen	Resultaträkning och partiell balansräkning	1,L,P
2B)	Dotterbolag	Resultatkontroll	Förräntning av totalt kapital	Resultaträkning och partiell balansräkning	1,L,P
3)	Produktgrupp	Fabriksproduktion	Vinstmarginal	Resultaträkning	1,L,P
4)	Produkt	Produktion	Summa kostnadsposter	Kontoplan	1,L
5)	Komponent	Tillverkningsmoment	Kostnads-post	Kontoplan	1,L

^a 1 = marknader för insatsvaror
L = arbetsmarknad
P = produktmarknad
K = kreditmarknad

Källa: Eliasson (1984).

Driftsbesluten, dvs de som gäller att höja den statiska effektiviteten och den taktiska flexibiliteten, tas i denna modell på nivåerna 2-5. På den högsta nivån avgörs istället de innovativa och strategiska besluten. Det är därmed inte heller effektivt att ha någon form av centraliserad risk-managementfunktion, om man i denna inkluderar även drifts- och transportbesluten. Däremot fyller givetvis en risk-manager en funktion vad gäller de verksamheter som sköts centralt, samt som "avspanare" och informatör av t ex arbetsmarknaden och handelshindren.

Då, som nämnts, den kunskapsmängd som krävs för att ge specifika order från centralt håll i en snabbt föränderlig värld är så stor att detta förfarande i praktiken oftast är omöjligt, bör styrningen koncentreras kring intäkter och kostnader som snabbt och lätt kan budgeteras, övervakas och följas upp från centralt håll.

Samtliga målvariabler i tabellen är därför finansiella storheter, dvs kostnader eller förräntningen. Alla andra alternativa målvariabler, t ex tillväxt och sysselsättning, sammanfaller på lång sikt med avkastningskraven. Är avkastningen långsiktigt lägre än t ex räntan, innebär detta att företaget i längden inte kan attrahera resurser, varför tillväxten avtar och sysselsättningen sjunker.

Koncernledningen styr således divisioner eller dotterbolag via ett överordnat förräntningskrav på det egna kapitalet, som man bryter ned till mål för de lägre nivåerna.

Det är vanligt att koncernledningen, förutom avkastningskraven på totalt kapital, kontrollerar vinstmarginalerna samt plockar fram några "kritiska" kostnadsandelar som man kontrollerar extra noga. Arbetskostnaden är en, och tidigare var datorkostnaden eller vissa byråkratikostnader på kontorssidan vanliga kontrollposter. Energi-kostnadsandelen har kontrollerats särskilt noga under 70-talet osv.

Lönsamhetsmålen har förutom sin övergripande funktion även två andra fördelar. För det första att de är lätta att förstå, allmänt kända och ingår så gott som alltid som variabler i den normala budgetprocessen. Det är därför enkelt att sprida målen ut till olika enheter och personer. För det andra är de lätta att analysera och jämföra över tiden. Genom att koncentrera sin uppmärksamhet på lönsamheten, men inte på exakt hur de olika delarna uppnår sin lönsamhet (under vissa restriktioner om inbördes konkurrens, finansiella förutsättningar etc), får företagsledningen tid till att ägna sin uppmärksamhet åt de mer långsiktiga besluten. Styrningen via lönsamhetsmål gör det även naturligt att på central nivå besluta om de finansiella arrangemang - valutor, avvägning mellan lånat och eget kapital m m - som direkt (bl a via hävstångseffekter) påverkar företagets lönsamhet. Budgetstyrningen i företag är ofta organiserad enligt dessa principer.

I denna decentraliserade organisationsform har kravställande, uppföljning och kontroll ersatt de centrala driftsbesluten. All uppföljning och kontroll sker i förhållande till den kravspecifikation (den budget) som förhandlats fram. Det är därför viktigt att kraven utformas rätt. Om kraven ställs för högt så att de är uppenbart omöjliga att uppfylla tas de inte på allvar. Om kraven ställs för lågt utnyttjas detta normalt genom en anpassning nedåt av prestationerna.

Mätssystemen måste alltså möjliggöra någon form av utvärdering av vad som är rimligt och/eller möjligt att kräva. Detta sker oftast genom att de olika enheternas tidigare resultat analyseras och utvärderas. Även denna utvärdering begränsas dock av att kunskapen om vad som försiggår på lägre nivåer är begränsad och att viljan att bibringa högre nivåer ökad kunskap också alltid kommer att vara begränsad. Dessutom är framtagandet av användbar detaljinformation på lägre nivåer dyrbart. Det bästa måttet på vad som är möjligt att åstadkomma är därför vad som åstadkommit tidigare. Minst samma resultat som enheten åstadkommit tidigare

bör kunna åstadkommas och krävas i framtiden. Detta är en bra utgångspunkt för kravspecifikation som inte kräver att man ger sig in i diskussioner om hur resultatet skall uppnås på lägre nivåer. Detta kriterium har av Eliasson (1976) döpts till MIP-(Maintain or Improve Profitability)kriteriet.

Sammanfattningvis leder de teoretiskt baserade principresonemangen till slutsatsen att samtliga företag utifrån företagets värderingar och mål måste söka balansera kraven på statisk effektivitet mot önskemålen om flexibilitet och dynamik. Den statistiska effektiviteten gäller huvudsakligen rationaliseringar och kostnadsbesparingar i existerande produktion, den taktiska flexibiliteten gäller möjligheterna till anpassning av existerande produktion till nya förhållanden, medan den strategiska flexibiliteten bestäms av de strategiska förnyelsebesluten.

Att centralstyra alla driftsbeslut (statisk effektivitet och taktisk flexibilitet) är knappast praktiskt möjligt pga att denna typ av kunskap ofta saknas högst upp i organisationen. Effektiviteten blir högre om beslutsfattandet är decentraliserat. Samtidigt innebär givetvis en decentralisering en risk för suboptimering. Detta problem kan lösas om koncernledningen utövar en snabb och strikt kostnads- och räntabilitetskontroll, men i övrigt inte "lägger sig i" driftsbesluten. Datateknikens intåg har starkt underlättat denna utveckling, som fick ytterligare skjuts genom de stora omställningskraven under 70-talet.

Svaret på frågan om centralstyrning eller decentralisering blir därmed - både-och! De direkta driftsbesluten läggs på de enskilda enheterna eller funktionerna, medan de finansiella besluten sköts centralt. Det sker således en decentralisering och delegering av den löpande operativa verksamheten, men under strikta lönsamhetsramar (se Fries (1984), Horvath (1977) och Sjöstrand (1978)). Detta har (Fries, 1984) huvudsakligen gett följande positiva effekter:

- Större självständighet för resultatenheterna leder till att engagemang, entreprenöranda och resultat tänkande sprids i organisationen. Detta har både kostnadsbesparande och intäktshöjande effekter.
- Beslutsfattandet sker närmare kunderna. Marknadssignaler får därigenom snabbare genomslagskraft och oftast en mer korrekt tolkning.
- En indelning i fler och mindre resultatenheter ger koncernledningen möjlighet till mer detaljerad information om utfallet i organisationen.
- Koncernledningen ges mer tid till övergripande, långsiktiga uppgifter.
- Centrala staber kan skäras ned.

Ett alternativt sätt att nå samma slutsats beträffande fördelningen mellan decentraliserade och centraliserade beslut är att utgå ifrån möjligheten att förändra besluten (Wall Street Journal, nov 1983). Beslut som lätt kan ändras, t ex drifts- och transportbeslut, bör tas decentraliserat för att minska kunskaps- och informationskraven på högsta ledningen. Denna bör istället inrikta sin tid mot beslut som är svåra att ändra och därför måste förberedas ytterligt noga. Beslutens irreversibilitet gör dem således strategiska. Mycket dyrbara beslut är pga de finansiella implikationerna svåra att förändra och bör tas centralt. Men kostnadsnivån är ingen generell avgränsning mellan decentraliserade och centraliserade beslut. Även vissa ej speciellt kostsamma beslut, t ex formulering av företagets personalpolitik och företagskultur, påverkar hela företaget under en lång följd av år och bör tas centralt.

4.2.5 Beslut i krissituationer

Intervjuresultaten i denna studie stöder entydigt den ovan förda analysen. Samtliga intervjuade företags flexibilitet och motaktioner i den studerade krisen, som endast gällde driftsbesluten, skedde och bestämdes (se avsnitt 3.5) på de olika enheterna. Beslutsvägar ändrades inte, ej heller kom koncernledningen att spela någon betydande roll. Det är dock viktigt att notera att samtliga intervjuade företag även i övrigt utmärks av en betydande decentralisering. Något, i traditionell mening, centralstyrt företag har ej ingått i företagsurvalet.

Vid kriser som huvudsakligen berör driftsbesluten måste anpassningen ske på den plats i organisationen där kunskapen finns, dvs i praktiken nästan alltid decentraliserat. Detta medför samtidigt att det i förväg är svårt att bedöma hur stor den faktiska flexibiliteten är. Det lönar sig inte heller att på central nivå planera för dessa typer av konflikter.

Vid kriser av högre intensitet, antingen det rör sig om hårdare avspärningar eller betydligt mer långvariga konflikter av den typ som här studeras, berörs även de högre beslutsnivåerna. Detta beror på att det då krävs avgöranden av mer strategisk art, t ex: Skall vi flytta produktionen utomlands, byta produkter eller lägga ned vissa enheter? Dessa beslut påverkar företagets långsiktiga lönsamhet och tas därför centralt. Även en kris som direkt påverkar en variabel som styrs centralt, t ex en valutakris, måste lösas genom en centralstyrd anpassning.

Avvägningen mellan centrala och decentraliserade beslut kommer dock givetvis att variera mellan olika företag beroende på tidigare erfarenheter, branschtillhörighet, styrfilosofier samt inte minst på personkemin.

Det gäller också att inom företagen skapa ett sådant krav- och incitamentssystem (bl a genom att ställa rimliga krav från centralt håll) att den kunskap som de enskilda individerna besitter utnyttjas. Alla inblandade måste uppleva att de tjänar på att snabbt rätta till eventuella problem.

Av avgörande betydelse för om en kris är av en sådan nivå, att anpassningsbesluten blir strategiska och tas på central nivå, är företagens förväntningar om krisens karaktär och längd. Det är utifrån förväntningarna företagen agerar. De intervjuade företagen uppgav t ex att man inte trodde att arbetsmarknadskonflikten skulle bli så lång att det lönade sig att vidta kostsamma motåtgärder. Nu blev konflikten i det närmaste dubbelt så lång som företagen anat. Vi kan ställa - men tyvärr ej besvara - frågan vilka motåtgärder som satts in om företagen förväntat sig en lika lång konflikt som den i verkligheten blev.

Förväntningarna är av central betydelse för att kunna förstå och förklara företagens agerande. Här spelar givetvis tillgången på information, och företagens förmåga att samla in och analysera denna information, huvudrollen. Sårbarheten och anpassningstiden bestäms således till stor del av faktorer som ligger utanför den traditionella analysen av sårbarhet och flexibilitet.

4.2.6 Hur påverkas samhällets beredskapsmöjligheter?

Tidigare, när utvecklingen gick långsammare och omvärlden var mer stabil, räckte det för samhällets beredskap att lagra råvaror, t ex olja, gummi, metaller och salt. Statliga myndigheter kunde också genom beslut om lagrens storlek bestämma vilken beredskapsnivå vi eftersträvade. Såväl målformuleringen som genomförandet i praktiken låg därmed främst på den offentliga sektorn. Det ekonomiska försvaret i Sverige är ännu i hög grad uppbyggt enligt dessa principer. Idag är lagring emellertid inte längre till-

räckligt. Insatsvaror (ofta utsatta för snabb teknisk utveckling), som elektronikprodukter och mjukvaru-kunskaper, är t ex inte möjliga att lagra på samma sätt. Samhällets beredskap måste i stället baseras på företagens egna motåtgärder och flexibilitet. Det är på den nivån som kunskaperna finns. Försörjningsberoendena är idag så komplexa att bara de som direkt arbetar med dem har den överblick som krävs.

Statliga myndigheter kan därför inte analysera, överblicka och genomföra allt som behöver göras för att uppnå en god anpassningsförmåga och försörjningsberedskap. Ansvars- och rollfördelningen mellan näringslivet och myndigheterna måste ändras. Man kan t ex tänka sig att de statliga myndigheterna formulerar kraven på anpassningsförmåga och försörjningstrygghet för samhällets olika funktioner, medan näringslivet anvisar metoderna och står för det faktiska genomförandet. Kostnadsfördelningen för detta nya ansvar kan enligt Nordbeck (1985) ske genom att "den säkerhet som är säkerhetspolitiskt betingad är en statlig angelägenhet och skall bekostas av staten. Den säkerhet som är nödvändig från kommersiella utgångspunkter är företagets angelägenhet". Frågan är dock hur man i praktiken skiljer mellan dessa. Att skapa lagringssäkerhet kommer dessutom sannolikt att minska i betydelse relativt att skapa funktionssäkerhet genom förberedda reservförfaranden.

5 Avslutning och sammanfattning

Denna studie har empiriskt och ur ett organisationsteoretiskt sammanhang behandlat arbetsmarknadskonflikten i maj 1985, som främst försvårade de internationella transporterna.

Resultatet av studien kan i punktform sammanfattas som:

- ° Förväntningarna är avgörande för företagens motåtgärder. Företagen förväntade sig i detta fall en kort konflikt och vidtog få förberedande motåtgärder.
- ° Trots detta kunde exporten och importen hållas väl uppe, tack vare omplaneringar av transportsystemet.
- ° Produktionen påverkades därför endast i begränsad omfattning och de totala kostnaderna för industriföretagen blev obetydliga. Det är dock viktigt att komma ihåg att konflikten endast varade i knappt tre veckor. Däremot drabbades transport- och reseföretagen betydligt hårdare, då konflikten slog direkt mot deras huvudområde.
- ° Företagen visade sig vara mer flexibla än de själva trodde före konflikten.
- ° Detta beror bl a på den decentraliserade organisationsform som kännetecknar företagen. Besluten fattades av de personer som hade kunskaperna om produktion, inköp och transporter, och ej på central nivå, vilket gav snabbare beslutsvägar och färre informationsöverföringsproblem.

Denna studie understryker resultat från bl a Jagrén-Pousette (1982), Paul (1985) och Adler-Karlsson (1970) som pekar på att flexibiliteten nästan alltid undervärderas i förväg. Den ackumule-

rade kunskapen i företagen är betydligt större än vad som faktiskt används i normalfallet, och kan utnyttjas i krislägen. Denna kunskap är emellertid spridd inom organisationen, och kan inte heller samlas in och bearbetas centralt pga dels den mycket stora mängden, dels uppdateringsproblemen. I vissa fall är kunskapen till och med personbunden, t ex vad gäller goda kontakter med kunder och speditörer, och därför inte överförbar. De centrala enheterna tenderar pga sämre kunskap att överskatta omställningsproblemen.

Med kunskaperna spridda inom organisationen, i många fall på låga nivåer, är det viktigt att också besluten och ansvaret decentraliseras för att kunna utnyttja den existerande kunskapen. Flexibla företag måste vara decentraliserade vad gäller de dagliga driftsbesluten.

Den pågående vågen av decentralisering och bolagisering torde komma att öka näringslivets flexibilitet i dessa avseenden. En rad andra trender påverkar emellertid också utvecklingen. Strävandena mot mindre råvaru- och buffertlager sänker flexibiliteten, liksom bl a det ökade behovet av elektroniska komponenter och datorsystem, minskad självförsörjningsgrad, ökat exportberoende, mer komplicerade produkter och längre utvecklingstider. I motsatt riktning verkar införandet av datoriserade kontrollsystem som underlättar övervakningen, förbättrar beslutsunderlagen och ökar flexibiliteten, liksom införandet av NC-och CNC-maskiner som möjliggör snabbare och enklare omställningar mellan olika sorters produktion.

Det är inte möjligt att bedöma hur dessa faktorer tillsammans kommer att påverka företagens flexibilitet och anpassningsförmåga på längre sikt. Utvecklingen kan gå åt båda hållen.

Bilaga 1

Frågeformulär

- A. Frågor om företaget allmänt.
- 1) Hur stor är företagets omsättning, personal etc?
Hur fördelas produktionen mellan Sverige och utlandet?
 - 2) Vilken typ av varor tillverkar företaget?
 - 3) Till vilka marknader levereras produkterna?
(ev. skilj på olika produkter)
Sverige _____ % Utlandet _____ %
Största utländska marknader _____ %
_____ %
_____ %
_____ %
- B. Frågor om företagets beredskap inför konflikten.
- 1) Vilka buffertlager har företaget i normala fall (särskilj på olika varukategorier)? Vilka buffertlager hade företaget den 2 maj (uthållighet i normala produktionsdagar)?
 - 2) Hur har buffertlagren förändrats under de senaste 5 åren?
Vilka faktorer har orsakat en eventuell ökning/minskning?
 - 3) Hade företaget före den 2 maj vidtagit förberedande skyddsåtgärder; i så fall vilka och av vilken omfattning (forcerad import, byte av tillförselkanal m m)?
 - 4) Vilken planering/beredskap har företaget generellt sett för denna typ av kriser?

- C. Frågor om konfliktens effekter.
- 1) Uppstod några tillförselproblem (specificera varor och kvantiteter)? Hur påverkade detta buffertlagren?
 - 2) Hur påverkades företaget av den inställda flygtrafiken samt de långsammare internationella lastbils- och järnvägs-transporterna? Persontransporter relativt varutransporter - var slog strejken hårdast?
 - 3) Hur påverkades produktionen och sysselsättningen (kvantifiera)? Vilka störningar observerades? Har eventuella flaskhalsar i produktionen kunnat noteras?
 - 4) Vilka åtgärder vidtogs för att hålla produktionen i gång trots eventuellt leveransbortfall (alternativa varor, alternativa leverantörer, nya transportvägar, produktionsanpassningar m m)? Deltog företaget i några branschgemensamma arrangemang? Vilken effekt hade dessa motåtgärder?
 - 5) Hur påverkades företagets avsättning (bortfall av marknader, svårigheter att exportera m m)? Hur sökte företaget motverka detta? Hur påverkades företaget såsom insatsvaruproducent till andra svenska företag?
 - 6) Vilka lönsamhetseffekter har de ovan diskuterade svårigheterna medfört (i år - på längre sikt)?
- D. Frågor om konfliktens effekt på företagets planering
- 1) Gjorde företaget några beräkningar av vad en längre konflikt fått för effekter? Vad visade i så fall dessa kalkyler?
 - 2) Har konflikten påverkat företagets framtida krisplanering, och i så fall hur (t ex större krislager, fler leverantörer, ändrade transportmetoder etc)?

Bilaga 2

<u>Studerade företag</u>	<u>Datum</u>	<u>Intervjuade personer (befattning)</u>
Astra	9/9	Lennart Sjödel (MA-chef) Peter Logan (skeppningschef)
Bilspedition		
Autotransit	24/9	Jan Carlsson (direktör)
Inrikes	24/9	Bengt Risén (driftchef)
Wilson & Co	24/9	Allan Ronnebro (marknadschef)
Boliden Kemi	14/10	Michael Christensson (fin.manager - kemidiv) Carl Gunnar Andersson (shipping manager - Boliden Intercargo)
Electrolux Motor	4/10	Bengt Andersson (prod.chef) Johan Lindberg (trafikchef)
Eriesson*	5/9	Lars Wiklund (pers.chef - prod.div)
Nordsjö	6/9	Claes Björkman (prod.teknisk chef)
Nordtend	5/9	Heinz Philipps (inköpschef) Göran Ring (prod.chef)
Philips Elektro- nikindustrier	4/9	Gösta Lindeberg (stabsdir.) Hans Karlsson (spedex)
SCA	20/9	Göran Engström (pers.dir) Bo Rhodiner (stabsdir)

Scandiafelt	27/8	Håkan Schulström (VD) Ingemar Fredriksson (ek.chef) Lars Martinsson (inköpschef) Rune Oskarsson (förs.chef) Tomas Nilsson (utskeppning) Anna Katarina Nilsson (utskeppning)
Skega	28/8	Henrik Lindström (prod.chef) Gustav Nilsson (platschef)
Stora Kopparberg	26/9	Olle Widigsson (koncerninköp) Nils Karlsson (inköp) Ulf Lanner (inköp)
Volvo	10/9	Carl-Åke Zetterström (stabsdir.) Lars Baureus (inköp - pers.vagnar) Håkan Fondin (inköp - lastvagnar)

* telefonintervju

Bilaga 3

Detaljerad konfliktöversikt¹

Förhandlingsdagbok 1985

- 02-20 TCO-S yrkar på att statstjänstemännens löner höjs med 3,1 %. Organisationen hävdar att avtalen på den offentliga sektorn under 1984 understiger uppgörelsen inom egentlig industri på LO/SAF-sektorn med 3,1 %.
- SAV avvisar samma dag kravet och hävdar att skillnaderna mellan de olika sektorerna inte är så stora.
- 02-21 I en skrivelse till TCO-S konstaterar regeringen bl a att de framlagda kraven "inte kan förenas med ansvar för landets ekonomiska intressen och ansträngningarna att skapa en real förbättring för landets löntagare".
- 03-05 TCO-S kräver att SAV omgående tar initiativ till en uppgörelse beträffande omförhandlingarna.
- 03-11 I sitt svar till TCO-S vidhåller SAV att det inte finns löneskillnader i jämförbara nivåer för 1984 mellan offentliganställda och industriarbetare som motiverar lönehöjningar utöver vad som redan skett.
- 03-22 TCO-S strandar förhandlingarna.
- 04-16 TCO-S varslar om strejk vid ett antal myndigheter fr o m 1985-05-02 kl 12.00 samt om blockad mot arbete på övertid och mertid vid tullverket från samma tidpunkt. Strejken beräknas beröra omkring 20 000 arbetstagare.
- 04-17 SAV begär att AD skall förklara varslet olagligt eftersom det lagts under tiden kollektivavtal gäller mellan parterna.
- 04-22 AD avslår SAVs talan och förklarar att TCO-S-varslet inte är en olovlig stridsåtgärd.
- 04-23 SAV inleder förhandlingar med TCO-S om undantag från de varslade stridsåtgärderna. SAV kräver att TCO-S ska undanta vissa områden, där en stridsåtgärd allvarligt skulle störa vissa viktiga samhällsfunktioner.

¹ Bilagan baseras på SAV arbetsgivarverket informerar 4:1985.

- 04-25 Sveriges arbetares centralorganisation (SAC) varslar om sympatiblockad med TCO-S' stridsåtgärder som ska träda i kraft 1985-05-03.
- SAV träffar avtal med TCO-S om vissa undantag från den varslade strejken.
- SAVs styrelse uppdrar åt verkets generaldirektör att utfärda lockoutvarsel mot TCO-S när han finner detta påkallat.
- 04-30 I tvisten mellan SAV och TCO-S tillsätter regeringen en förlikningskommission bestående av utbildningschefen Sven-Hugo Ryman, ordförande samt förvaltningsdirektören Gunnar Grenfors, riksdagens förvaltningskontor, och generaldirektören Lennart Nilsson, riksskatteverket.
- 05-02 Förlikningskommissionen avbryter medlingsarbetet mellan SAV och TCO-S. Parterna står så långt ifrån varandra att det inte är möjligt att lägga något medlingsförslag.
- TCO-S utlöser från kl 12.00 sina tidigare varslade åtgärder.
- TCO-S varslar om strejk fr o m 1985-05-09 kl 12.00 för dem som anvisats beredskapsarbete eller arbete i ungdomslag vid de myndigheter som berörs av den strejk som varslades 1985-04-16.
- 05-03 SAV varslar om lockout mot ca 80 000 tjänstemän, främst lärare, fr o m 1985-05-11 kl 00.00.
- 05-06 Natten till 05-06 förs förhandlingar mellan SAV och TCO-S för att söka förhindra vissa effekter av strejken.
- TCO-S beslutar ensidigt om vissa dispenser inom posten. SAV anser dessa otillräckliga.
- 05-08 Förhandlingar pågår om begränsningar av konflikten mellan SAV och TCO-S.
- SAV begär att TCO-S skall upphäva vissa delar av sin strejk fr o m kl 12.00 påföljande dag mot att SAV drar tillbaka sitt lockoutvarsel för lärarna och skjuter upp resten av varslet under en vecka.
- Parterna kan dock inte komma överens om sådana konfliktbegränsningar som kan accepteras av SAV. Det är främst strejken inom tullen oenigheten gäller.
- SAVs styrelse beslutar begära formella förhandlingar om undantag från strejken enligt huvudavtalets regler. Det är fråga om strejkerna vid tullen och posten. Om dessa förhandlingar inte leder till något godtagbart resultat avser SAV att hänskjuta frågan till statstjänstenämnden för att denna ska pröva strejkens samhällsfarlighet.

- 05-09 Förlikningskommissionen Ryman-Grenfors-Nilsson återupptar medlingsarbetet.
- Undantagsförhandlingarna mellan SAV och TCO-S börjar. SAV yrkar att TCO-S undantar posten, tullen och besiktningssassistenterna vid livsmedelsverket från strejken.
- SAV återkallar varslet om lockout för lärare som har fyllnadstjänstgöring inom särskolan eller specialskolan.
- 05-10 Förlikningskommissionen överlämnar en "slutlig hemställan" till parterna med förslag om uppgörelse. Förslaget innebär bl a att löneplansbeloppen höjs fr o m 1985-12-01 med 60 kronor.
- Kommissionen begär att SAV ska uppskjuta den varslade lockouten tills dess svar lämnats på kommissionens förslag, dvs till 1985-05-11 kl 02.00.
- 05-11 SAV accepterar förlikningskommissionens förslag som dock avvisas av TCO-S.
- 05-12 TCO-S medger undantag från strejken vid posten fr o m 1985-05-12 kl 24.00 och hävdar samtidigt att poststrejken inte är samhällsfarlig liksom strejkerna vid tullen och bland besiktningssassistenterna vid slakterierna. TCO-S medger dock dispens för besiktning av slaktade svin.
- Eftersom TCO-S dragit tillbaka strejken vid posten och genom dispenser löst problemet med svinslakten, drar SAV tillbaka lockouten för de lärare som till någon del undervisar på mellanstadiet.
- SAV beslutar vidare att undanta alla speciallärare och övningslärare som undervisar på lågstadiet från lockouten. Därmed kommer undervisningen på låg- och mellanstadiet fr o m 1985-05-13 att löpa helt normalt.
- Statstjänstenämnden behandlar SAVs anmälan om tullstrejkens samhällsfarlighet. Nämnden beslutar skjuta upp behandlingen av frågan.
- 05-13 Statstjänstenämnden sammanträder för att behandla TCO-S-strejken vid tullen. Nämnden ägnar sig huvudsakligen åt att höra olika experters synpunkter på strejken ur samhällsekonomisk synpunkt.
- 05-14 I samband med undantagsförhandlingarna mellan SAV och TCO-S har SAV överlämnat en inom finansdepartementet utarbetad PM till TCO-S rörande vissa samhällsekonomiska konsekvenser av tullstrejken. För uppgifterna gäller sekretess enligt sekretesslagen och SAV meddelar förbehåll för TCO-S att lämna uppgifterna vidare eller använda dem för annat ändamål än förhandlingar.

TCO-S har anfört besvär hos kammarrätten och yrkat på att förbehållet ska undanröjas. Kammarrätten godtar SAVs bedömning och ogillar TCO-S' besvär.

- 05-15 Statstjänstenämnden avslutar sin behandling av tullstreckens samhällsfarlighet. Omröstningen slutar 3-3 och nämnden kan därför inte avge något utlåtande.

Statsminister Olof Palme träffar TCO-S' ledning för att undersöka om medlingsarbetet ska kunna återupptas.

- 05-16 Förlikningskommissionen Ryman-Grenfors-Nilsson återupptar medlingsarbetet efter initiativ av arbetsmarknadsminister Anna-Greta Leijon.

- 05-17 Förlikningskommissionen sonderar möjligheterna att lägga ett förlikningsförslag.

- 05-18 Sonderingarna fortsätter. Under natten har experter från SAV och TCO-S diskuterat vissa tekniska frågor på uppdrag av kommissionen.

- 05-19 Ett förväntat förlikningsförslag och slut på konflikten dröjer pga komplikationer i vissa tekniska frågor.

- 05-20 Natten till 1985-05-20 lägger förlikningskommissionen fram ett förlikningsförslag. Båda parter accepterar förslaget och konflikten avblåses från kl 02.00 samma natt. Uppgårelsen innebär i huvudsak

- o att alla statstjänstemän får i genomsnitt 175 kr/mån fr o m 1985-12-01
- o att icke löneplansanknutna tillägg höjs med två procent från samma datum och
- o att s k förnyelsefonder inrättas för att utveckla personal och öka deras anställningstrygghet i samband med strukturförändringar.

- 06-05 SAV sluter avtal dels med TCO-S och dels med SACO/SR och SF i enlighet med det förslag som förlikningskommissionen lade fram 1985-05-20 och som accepterades av såväl SAV som TCO-S.

Avtalet innebär bl a att förhandlingar som berör polisen och tullen ska fortsätta. Dessa förhandlingar ska föras under fredsplikt.

Konfliktöversikt

a) Strejk av TCO-S

Varslad 1985-04-16 till 1985-05-02 kl 12.00 då den utlöstes.
Strejken omfattade ca 20 000 tjänstemän.
Undantag enligt varslet; undantagskretsen m fl enligt huvudavtalet.
Upphörde 1985-05-20 kl 02.00.¹

Posten

- Giro - Kassan; enhet för drift och kundservice
- enheten för clearing och utlandsavdelningen vid postgirokontoret
- överpostexpeditörer vid samtliga regionkontor och postkontor
- postmästare vid lokalpostkontor

SJ

- tågklarare och tågklarararbiträden
- fjärrtågklarare och trafikledare
- vikarier och reservpersonal för ovanstående grupper
- informationscentralen, Stockholm C
- telegramcentralen, Tomtebodan
- administrativ personal vid Malmö lokområde

Luffartsverket

- all personal

Beredd undanta

- oundgänglig flygtrafikledning för ambulanstransporter, räddningsflyg samt för upprätthållande av rikets säkerhet

Domstolsverket

- inskrivningsmyndigheterna vid tingsrätterna i Stockholms, Malmöhus samt Göteborgs och Bohus län

Polisen

- vissa extra polismän
- viss administrativ personal i Stockholm (bl a handläggare av passärenden) och Malmö
- delgivningscentralerna i Stockholms, Malmöhus och Göteborgs polisdistrikt
- delgivningspersonal vid alla polismyndigheter i Stockholms, Östergötlands, Malmöhus, Älvsborgs, Värmlands och Norrbottens län

¹ Strejken vid posten upphörde 1985-05-12 kl 24.00 enligt förhandlingsprotokoll 1985-05-09-12.

Försvaret och sjöfartsverket

- viss personal vid försvars-, armé-, marin- och flygstaberna
- FMVs försöksplats i Karlsborg
- kök och marketenteri vid Berga örlogsskolor
- sjömätarfartygen och sjöfartsverkets underhållsgrupp vid Muskö

Trafiksäkerhetsverket

- registeravdelningen i Örebro

Beredd undanta

- viss personal för att polisen ska ha tillgång till erforderliga dataregister

Tullen

- tullpersonal vid trafikgrupper/färjegrupper i Umeå, Sundsvall, Stockholm, Kapellskär, Trelleborg, Malmö/Limhamn, Helsingborg, Halmstad, Varberg och Göteborg
- taxeringspersonal i färjetjänst i Trelleborg, Malmö/Limhamn, Helsingborg och Göteborg
- tullpersonal i Storlien och Svinesund
- ADB-sektionen vid generaltullstyrelsen

Riksskatteverket

- hela verket utom distriktskontoren och sjömansskattekontoret

Lokala skattemyndigheter

- samtliga lokala skattemyndigheter i Stockholms, Östergötlands, Malmöhus, Älvsborgs, Värmlands och Norrbottens län

Undervisningsområdet

- lärare och skolledare vid primärkommunala skolor i Borås, Helsingborg, Karlstad, Linköping, Luleå och Täby
- lärare och skolledare vid Fristads, Lunnevads, Molkoms, Sunderbyns, Sundsgårdens, Valla och Viskadalens folkhögskolor
- universiteten i Linköping och Stockholm
- tekniska högskolan i Stockholm

Beredd undanta

- viss personal för särskoleklasser vid bl a grundskolan och gymnasieskolan

Lantbruksstyrelsen

- växtinspektörer m fl i Stockholm, Göteborg, Malmö och Helsingborg

Livsmedelsverket

- besiktningsassistenter

Lantmäteriverket

- ingenjörer, karttekniker, tekniker samt administrativ personal vid fastighetsbildningsmyndigheterna samt vid tekniska enheten i Malmö
- viss ekonomiadministrativ personal

Länsstyrelserna

- skatteavdelningarna i Östergötlands, Malmöhus, Älvsborgs, Värmlands och Norrbottens län
- taxeringsavdelningen, uppbornds- och dataenheterna i Stockholms län

Generella undantag efter förhandling

(enligt protokoll 1985-04-25)

- vård av levande djur och växter
- personal vid vissa experimentella projekt
- personal vid vissa forskningsprojekt
- efter lokal förhandling skyddsarbete enligt 26 § huvudavtalet

Myndighetsvisa undantag efter förhandling

(enligt protokoll 1985-04-25)

Posten

- viss personal vid Giro - Kassan; enhet för drift- och kundservice

SJ

- tågklararings- och trafikledningspersonal för klarering och trafikledning av personförande tåg, samt fr o m 1985-05-09 kl 00.00 även godståg
- personal vid telegramcentralen i Tomtebodavagnen fr o m samma tidpunkt
- personal vid informationscentralen Stockholm C samt vid Malmö lokområde

Sjöfartsverket

- vaktjänstgörande personal för sjömätningsskiffarna
- viss personal på isbrytare

Luftfartsverket

- flygledarpersonal som oundgängligen krävs för militär flygtrafik, ambulans- och räddningsflyg
- personal vid COM-centralen Arlanda för att säkerställa viss telefaxkommunikation för militär flygtrafik, ambulans- och räddningsflyg
- personal vid flygplatsernas räddningstjänst och brandförsvaret
- personal vid luftfartsinspektionen

Polisen

Undantagsförhandlingar direkt mellan rikspolisstyrelsen och Svenska polisförbundet respektive Statstjänstemannaförbundet

Försvaret

- personal vid luftförsvarscentraler och radarstationer
- viss personal i underrättelse- och säkerhetstjänst

Riksskatteverket

- 18 arbetstagare som förbereder höstens val

Undervisningsområdet

- personal vid Stockholms och Linköpings universitet som krävs för högskoleprovet 1985-05-04
- vissa lärare vid bl a särskoleklasser i grundskolan och gymnasieskolan
- vissa lärare vid folkhögskola som undervisar handikappade

Tullen

- tullpersonal för tullbehandling av livsviktig medicinskt materiel

Trafiksäkerhetsverket

- 8 operatörer vid registeravdelningen i Örebro

b) Lockout av SAV

Kategori: TCO-S-medlemmar
Varslad 1985-05-03 till 1985-05-11 kl 00.00
Lockouten omfattade ca 80 000 tjänstemän

Lockouten gällde:

Advokatbyråerna, allmänna

Afrikainstitutet, nordiska

Allmänna Reklamationsnämnden

Arbetskyddsfonden

Arbetskyddsverket utom vissa yrkesinspektörer

Arbetslivscentrum

Arbetsmarknadsverket med undantag av

- arbetsförmedlingarna
- viss personal vid länsarbetsnämnderna
- arbetsmarknadsinstitutet
- arbetsmarknadsstyrelsen; AMS regionkontor, vissa tjänstemän bl a sysselsatta med ADB-service, utbetalning av statsbidrag till arbetslöshetskassa samt med arbetsuppgifter som berör flyktingar

Arkitektmuseet

Arkivet för ljud och bild

Atomfysik, forskningsinstitutet för

Barnmiljörådet

Beredskapsnämnden för psykologiskt försvar
Bergsstaten
Biografiskt lexikon, svenskt
Bostadsverket utom
- personal sysselsatt med uppgifter inför bostadsmässan 1985
Brandnämnd, statens
Brottsförebyggande rådet
Byggnadsforskning, statens institut för utom
- personal sysselsatt med bostadsmässan 1985
Byggnadsforskning, statens råd för utom
- personal sysselsatt med bostadsmässan 1985
Byggnadsstyrelsen utom
- vissa bygglidare inom den pågående produktionen
- viss personal i utrikesverksamhet
Centralnämnden för fastighetsdata
Civilförsvarsstyrelsen utom
- enheten för organisation och beredskap
Datainspektionen
Delegationen för rymdverksamhet, statens
Delegationen för samordningen av havsresursverksamheten
Delegationen för vetenskaplig och teknisk informationsförsörjning
Dialekt- och ortnamnsarkiven samt svenskt visarkiv
Domstolsverket och inskrivningsmyndigheterna vid tingsrätterna
Energiforskningsnämnden
Energiverket, statens
Etnografiska museet
Fartygskreditgarantier, nämnden för
Fiskeristyrelsen och statens lokala fiskeriadministration utom
- fartygsbefäl och havsfiskelaboratoriet
Flygtekniska försöksanstalten
Forskningsrådsnämnden
Forskningsråden
Fortifikationsförvaltningen
Författarfond, Sveriges
Förhandlingsnämnd, statens
Försvarets civilförvaltning utom
- viss personal sysselsatt med bl a löneutbetalning och med centrala betalningar samt den ekonomiska redovisningen och penningförsörjningen
Försvarets forskningsanstalt
Försvarets läromedelscentral
Försvarets materielverk
Försvarets rationaliseringsinstitut
Försvarets sjukvårdsstyrelse
Försvarshistoriska museer, statens
Geofysiska institut, Kiruna
Geologiska undersökning, Sveriges
Importkontoret för u-landsprodukter
Industriverk, statens
Institut för psykosocial miljömedicin, statens
Jordbruksnämnd, statens
Jämställdhetsombudsmannen
Kammarkollegiet
Kommerskolligium utom
- licenssektionen
Konjunkturinstitutet

Konstmuseer, statens
Konstnärsnämnd, statens
Konstråd, statens
Konsumentverket
Krigsarkivet
Kriminalvårdsstyrelsen utom
- administrativa utvecklingsbyrån, rättsvårdsbyrån och registerbyrån samt sektionen för säkerhet och transporter vid tillsynsbyrån
Kulturråd, statens
Kungl biblioteket
Landsarkiven
Lantbrukskemiska laboratorium, statens
Lantbruksnämnderna utom
- provyteledare
Lantbruksstyrelsen
Livrustkammaren, Skoklosters slott och Hallwylska museet
Livsmedelsverket utom
- besiktningssassistenterna
Lotterinämnden
Länsskolnämnderna
Länsstyrelserna utom
- försvarsenheterna
- skatteavdelningarna (vid länsstyrelsen i Stockholms län, taxeringsavdelningen)
- administrativa enheternas ekonomifunktion
- allmänna enheterna; personal som förbereder valen hösten 1985
- ekonomienheten (dataenheten och uppbördsenheten vid länsstyrelsen i Stockholms län)
- länspolischefsexpeditionerna
Länsstyrelsernas organisationsnämnd utom
- redovisningscentralen
Miljömedicinska laboratorium, statens
Musiksamlingar, statens
Mät- och provråd, statens
Naturhistoriska riksmuseet
Naturvårdsverk, statens
Nordiska museet, Stiftelsen
Nämnden för hantering av använt kärnbränsle
Nämnden för statens gruvegendom
Nämnden för undervisningssjukhusens utbyggande
Nämnden för u-landsutbildning
Patentbesvärsrätten
Patent- och registreringsverket
Planverk, statens utom
- personal sysselsatt med bostadsmässan 1985
Polishögskolan
Polisen; extra polismän under grundutbildning vid polishögskolan samt passkontrollanter och säkerhetskontrollanter vid flygplatser utan kommersiell trafik
Provningsanstalt, statens
Psykologisk-pedagogiska bibliotek, statens
Regionmusiken
Regionstyrelserna för högskolan
Riksantikvarieämbetet och statens historiska museer utom
- personal vid dokumentationsbyråns undersökningssektion

Riksarkivet

Riksrevisionsverket utom

- prognosavdelningen

Riksutställningar, stiftelsen

Rättshjälpsnämnderna

SIDA utom

- biståndspersonal

Sjöhistoriska museum, statens

Skogsstyrelsen

Skogsvårdsstyrelserna utom

- plantskolorna och chefen för frö- och plantenheten samt personal för distribution av plantor

Statens skolor för vuxna utom

- skolledningen

Skolöverstyrelsen utom

- arbetsmarknadsutbildningen och byrå V3

Socialstyrelsen utom

- läkemedelsavdelningen och rättsliga rådets kansli och Köpenhamnskuratorerna

Statistiska centralbyrån utom personal som behövs för

- lanbrukets företagsregister och objektiv skördeuppskattning
- statistik om fiskets avkastning; saltsjöfiskets fångster
- folk- och bostadsräkningen
- viss verksamhet vid datamaskincentralen som är nödvändig för bl a ovan angivna verksamheter

Statliga högskoleenheter utom

- prefekter
- de som är ansvariga för högskoleprovet 1985-05-04

Statskontoret

Stockholms datorcentral för högre utbildning och forskning

Styrelsen för teknisk utveckling

Svenska institutet

Tekniska museet, stiftelsen

Transportforskningsberedningen

Transportrådet

Ungdomsråd, statens

Universitets- och högskoleämbetet utom

- personal som arbetar med central antagning till högskolan

Utsädeskontroll, statens

Väg- och trafikinstitut, statens

Vägverket utom

- sekretariatet till organisationsutredningen

Zornsamlingarna

Överstyrelsen för ekonomiskt försvar utom

- personal vid förrådsanläggningar

Grundskolor, gymnasieskolor samt skolväsendet i kommuner

Alla lärare och Syofunktionärer utom

- lågstadielärare och mellanstadielärare som till någon del undervisar på lågstadiet
- lärare som till någon del meddelar specialundervisning i särskild undervisningsgrupp
- lärare som till någon del undervisar i integrerad särskoleklass eller vid skoldaghem
- lärare vid gymnasieskolan som till någon del undervisar i specialklass

- lärare som undervisar vuxna
 - lärare som till någon del undervisar vuxna i viss grundutbildning
 - lärare som är deltidsanställd rektor eller studierektor vid gymnasieskola eller kommunal vuxenutbildning eller för grundutbildning för vuxna
 - skolkantor
- Lärare vid folkhögskolor med landstingskommunal eller primärkommunal huvudman utom
- vissa som undervisar handikappade eller arbetslös ungdom

Undantag enligt varslet

Från varslet undantas bl a

- undantagskretsen m fl enligt huvudavtalet
- arbetstagare, som enligt vederbörande myndighets bedömande behövs för att viktiga samhällsfunktioner ska kunna upprätthållas
- personal i telefonväxel, kassa och registratur, hämtning och öppning av post, vaktmästerigöromål, bevakning, fastighetstjänst, löne- och andra utbetalningar
- viss personal som behövs för att visst forsknings-, utvecklings- eller provningsarbete inte ska bli förstört
- vård av levande djur och växter
- skyddsarbete
- vissa skyddsingenjörer och skyddsombud
- vissa arbetsledare vid vägverket och arbetsmarknadsverket
- personal i beredskapsarbete eller i ungdomslag
- viss personal i arbetsvården
- lärare vid specialskolor, särskolor, riksinternatskolor, privatskolor och sameskolor

Av SAV senare beslutade undantag

Undervisningsområdet

- lärare på låg- och mellanstadiet fr o m 1985-05-03 kl 00.00

Litteratur

- Adler-Karlsson, G, 1970, Västerns ekonomiska krigföring 1947-1967, Halmstad.
- Alchian, A A och Demsetz, H, 1972, Production, Information Costs and Economic Organization, AER, sid 777-795.
- Althin, T, 1955, Korsnäsbolaget 1855-1955, Gävle.
- Ansoff, I, 1965, Corporate Strategy, New York.
- Arrow, K J, 1974, The limits of organization, New York.
- Bengtsson, T, 1980, Industri under avspärning. Studier i svensk textilproduktion 1935-1950, Lunds universitet.
- Coase, R U, 1937, The nature of the firm, Economica.
- Dinkelspiel, U, 1985, Teknikberoende och nationell säkerhetspolitik, i IVA-rapport 286, Stockholm.
- Dunér, B, 1978, Ekonomiska förbindelser och säkerhetspolitisk risk - Sverige och Västeuropa, UI, Stockholm.
- Ekonomifakta, 1985, Utländska tidningars reaktioner på den svenska konflikten och kreditåtstramningen, Aktuell information, juni 1985, Stockholm.
- Eliasson, G, 1976, Business Economic Planning, John Wiley & Sons.
- Eliasson, G m fl, 1984, Hur styrs storföretag?, IUI-Liber, Stockholm.
- Engström, G, 1985, Industriföretagens omvärldsberoende och strategi, i IVA-rapport 286, Stockholm.
- Fries, H, 1984, Datateknik och koncernstyrning - fyra fallstudier, i Eliasson m fl, 1984, Hur styrs storföretag?, IUI-Liber, Stockholm.
- Grufman, A, 1982, Relative competitiveness of foreign subsidiary operations of a multinational company. IUI Working Paper No. 69, Stockholm.
- von Hayek, F A, 1940, Socialist Calculation, Economica, Vol. VII, No. 26.
- von Hayek, F A, 1945, The use of knowledge in society, American Economic Review, XXXV, No. 4.

- Horvath, D, 1977, Situationsanpassade organisationer: teori och tillämpning. Umeå.
- IVA, 1985a, Sveriges omvärldsberoende i säkerhetspolitiskt perspektiv, Rapport 286, Stockholm.
- IVA, 1985b, Forskning, industri och säkerhetspolitik för 1990-talet, Rapport 299, Stockholm.
- Jagrén, L, 1983, O III - Organisation, kostnader och säkerhet, Forskningsrapport nr 23, IUI, Stockholm.
- Jagrén, L och Pousette, T, 1982, Företagets sårbarhet, Forskningsrapport nr 15, IUI, Stockholm.
- Lange, O, 1936-37, On the economic theory of socialism, Review of Economic Studies, Vol. IV, No. 1.
- Mabon, Hunter, 1977, Organisationsläran - teori och praktik, Stockholm.
- Marschak, J och Radner, R, 1972, The economic theory of teams, Cowles Foundation Monograph, Yale.
- Nordbeck, G, 1985, Det ekonomiska försvarets roll i säkerhetspolitiken, i IVA-rapport 286, Stockholm.
- Paul, J-P, 1985, Ekonomiska sanktioner som politiskt instrument i internationell politik, Helsingfors.
- Pelikan, P, 1985, Private Enterprise vs. Government Control: An Organisationally Dynamic Comparison, IUI Working Paper 137.
- Pousette, T, 1983, Datakommunikation i företag, Forskningsrapport nr 24, IUI, Stockholm.
- Reve, T, 1983, Interface management in megaorganizations, IØI Work Report, Bergen.
- Sahlberg, K-E, 1985, Industriföretagens omvärldsberoende och strategi, i IVA-rapport 286, Stockholm.
- Sjöstrand, S-E, 1978, Organisationsteorier, Lund.
- Williamson, O E, 1981, The modern corporation: Origins, evolution, attributes, JEL (December).

Affärstidningar

Dagspress

SAV - arbetsgivarverket informerar

Statistik från SCB och SAF

Arsredovisningar

Utgivna publikationer

Fullständig förteckning över utgivna skrifter kan erhållas på begäran.

Publikationer på engelska

1985

The Firm and Financial Markets in the Swedish Micro-to-Macro Model – Theory, Model and Verification. Gunnar Eliasson. 419 pp.

Control of Local Government. Proceedings of a Symposium at IUI, Stockholm, June, 1981. IUI Conference Reports 1985:1. 398 pp.

Tax Reforms and Asset Markets. Jonas Agell. Research Report No. 27. 181 pp.

1984

Labor Mobility, Studies of Labor Turnover and Migration in the Swedish Labor Market. Bertil Holmlund. 279 pp.

Economic Growth in a Nordic Perspective. ETLA, IUI, IØI. 373 pp.

Publikationer på svenska

1986

Flexibilitet i företag – en studie av arbetsmarknadskonflikten 1985. Lars Jagrén och Tomas Pousette. IUI, ÖEF. 104 s.

1985

Att rätt värdera 90-talet – IUIs långtidsbedömning 1985. G Eliasson, T Lindberg, E Deiacio, A Björklund, T Pousette m fl. 411 s.

Kan inflation förbjudas? Om fri eller reglerad pris- och lönebildning. Bo Axell. 142 s.

Arbete och löner – Ekonomiska teorier och fakta kring skillnader mellan kvinnor och män. Siv Gustafsson och Petra Lantz. IUI, Arbetslivscentrum, 235 s.

De svenska storföretagen – en studie av internationaliseringens konsekvenser för den svenska ekonomin. Gunnar Eliasson, Fredrik Bergholm, Eva Christina Horwitz och Lars Jagrén. 229 s.

Flexibilitet i företag

Industriföretagens omvärld utmärks av betydande osäkerhet och stora förändringar. Hur väl företagen kan anpassa sig till de alltmer skiftande marknadsvillkoren prövas särskilt vid olika typer av kriser.

I boken studeras effekterna på industriföretagen av statstjänstemannakonflikten 1985. Hur påverkades importen av rå- och insatsvaror? Vilka var effekterna på produktion och utleveranser? Hur stora var industrins extrakostnader för konflikten? Hade konflikten någon effekt på företagets framtida strategier?

Boken baseras på intervjuer med utvalda företag inom olika industribranscher. På basis av enkätresultaten analyseras också betydelsen av företagets organisation. Hur påverkar olika organisationsformer och företagsstrategier flexibiliteten? Vilken roll spelar decentralisering och bolagisering för den framtida anpassningsförmågan?

Distribution:

Almqvist & Wiksell International, Stockholm.