



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Kan ett företag krympas till framgång?

En fallstudie av två företags nedskärningsprocesser
- från syfte till resultat

KANDIDATUPPSATS | EKONOMISTYRNING

Vårterminen 2009, 15 hp

Handledare: Gudrun Baldvinsdottir

Författare: Charlotte Ekström
Frida Sundberg

FÖRORD

Vi vill ta tillfället i akt att tacka de som varit till stor hjälp under vårt uppsatsskrivande.

Till våra respondenter, Carl-Johan Yhlen på Victor Hasselblad AB samt Klas Hesselman på Institutet för Livsmedel och Bioteknik AB som gett oss sin syn och bidragit med insiktsfulla synpunkter.

Vi vill även rikta ett särskilt tack till vår handledare Gudrun Baldvindottir samt våra opponenter Elin Kärrholm och Sofia Kaasgaard.

Vidare vill vi tacka Emma Eveberg och Björn Wikström som vid arbetets slutfas tog sig tid att läsa vår uppsats och med nya ögon kunde ge oss konstruktiv kritik.

Göteborg, juni 2009

Charlotte Ekström

Frida Sundberg

SAMMANFATTNING

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.
Kandidatuppsats inom ekonomistyrning, vårterminen 2009.

Författare: Charlotte Ekström och Frida Sundberg

Handledare: Gudrun Baldvinsdottir

Titel: Kan ett företag krympas till framgång? En fallstudie av två företags nedskärningsprocesser - från syfte till resultat

Bakgrund och problem: Nedskärningar kan ske i organisationer av flera anledningar och metoderna för att handskas med dem skiljer sig åt. Företag som skär ned på ett effektivt sätt kan bli verkligt lönsamma genom att ställas inför kritiska beslut avseende vilka delar av verksamheten som ska vara kvar. Våra frågeställningar berör frågor såsom: Vad har syftet med nedskärningsprocessen varit och vad var det som initierade den? Hur har nedskärningsprocessen genomförts samt hur har syftet påverkat genomförandet och det slutgiltiga resultatet?

Syfte: Syftet med studien har varit att skapa en förståelse för hur genomförandet av en nedskärning praktiskt kan gå till och vilka konsekvenser det kan få för verksamheten.

Avgränsningar: Vår undersökning begränsar sig till att studera två mindre företag i Göteborg (50-100 anställda) som någon gång under de senaste åren genomfört en nedskärningsprocess.

Metod: Vi har genomfört fallstudier på två mindre företag genom att hålla kvalitativa intervjuer samt samla information från årsredovisningar och annat tryckt material. Resultatet har sedan analyserats med hjälp av vår teoretiska referensram.

Resultat och slutsatser: Det bakomliggande syftet till en nedskärning samt den initierande kraften har stor inverkan på resultatet. Vidare är det av stor vikt för nedskärningens resultat att det finns en långsiktig strategisk avsikt samt att verksamheten utsätts för omstrukturering i samband med nedskärningen.

Förslag till fortsatta studier: Exempel på fortsatt forskning är en studie fokuserad på exempelvis företags strategiska planer i samband med nedskärningar eller en kartläggning av fusioner inom en bransch eller ett geografiskt område för att urskilja handlingsmönster.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING	5
1.1	Bakgrund	5
1.2	Problembakgrund	6
1.3	Frågeställningar och syfte	6
1.4	Avgränsningar	7
2	METOD	8
2.1	Uppsatsens inriktning	8
2.2	Datainsamling	8
2.3	Urval av företag	9
2.4	Reliabilitet	10
2.5	Analysmodell	11
3	TEORETISK REFERENSRAM	12
3.1	Definition av nedskärning	12
3.2	Varför skär företag ned?	12
3.3	Omstrukturering eller nedskärning	13
3.4	Inre eller yttre effektivitet	14
3.5	Utträdesbarriärer	15
3.6	Initiala förutsättningar	15
3.7	Kritik mot nedskärningar	16
3.7.1	Kortsiktighet	16
3.7.2	Höga kostnader	17
3.7.3	Påverkan på personal och företagskultur	17
3.8	Genomförande	18
3.8.1	Strategisk plan	18
3.8.2	Kommunikation	19
3.8.3	Tydlig plan	20
3.8.4	Den fysiska miljön	20
3.9	Efter nedskärningen	20
4	EMPIRI	22
4.1	Victor Hasselblad AB	22
4.1.1	Bakgrund	22
4.1.2	Genomförandet	23
4.1.3	Resultatet	25

4.2	Institutet för Livsmedel och Bioteknik (SIK)	26
4.2.1	Bakgrund.....	26
4.2.2	Genomförandet.....	27
4.2.3	Resultat.....	29
5	ANALYS.....	31
5.1	Bakgrunden till nedskärningarna	31
5.1.1	Inre och yttre effektivitet.....	32
5.2	Genomförande.....	33
5.2.1	Omstrukturering eller nedskärning.....	33
5.2.2	Initiala förutsättningar	33
5.2.3	Förberedelser.....	34
5.2.4	Implementering.....	35
5.3	Resultat	36
6	DISKUSSION OCH SLUTSATSER.....	38
6.1	Nedskärningarnas syften	38
6.1.1	Initierande krafter	39
6.2	Genomförandet	40
6.3	Resultatet.....	41
6.4	Slutsatser.....	42
6.5	Förslag till fortsatt forskning.....	43
6.6	Egna Reflektioner	43
7	REFERENSLISTA.....	45

BILAGEFÖRTECKNING

BILAGA 1 – VHAB: DAGENS ORGANISATION.....	I
BILAGA 2 – SIK: DAGENS ORGANISATION.....	II
BILAGA 3 - EKONOMISK UTVECKLING 1999-2007 I VHAB.....	III
BILAGA 4 – EKONOMISK UTVECKLING 1999-2008 I SIK	IV
BILAGA 5 - INTERVJUGUIDE.....	V

1 INLEDNING

1.1 Bakgrund

Omstruktureringsprocessen är ett av de mest effektiva verktygen en organisation kan använda sig av för att överge slentrianmässigt arbete, samla ny energi riktad åt gemensamma mål och till slut vända en negativ trend. En omstruktureringsprocess kan i varierande omfattning innebära en reduktion av antalet anställda och/eller nedskärning av företagets fysiska resurser. Ibland kan en större nedskärning vara enda utvägen för att säkerställa ett företags överlevnad. (Day m.fl. 2003)

Det finns samtidigt mycket som kan gå fel vid en omstruktureringsprocess vilket gjort att mycket kritik har riktats mot omstruktureringsprocesser och nedskärningar. Bland annat har nedskärningar ansetts vara en kortsiktig lösning snarare än en väl genomtänkt del av en strategisk plan (Bruton m.fl. 1996) och kan därför ofta försvaga ett företag istället för att stärka det (Cascio 2003). Konsekvenserna av nedskärningar är viktiga att ta hänsyn till då det kan innebära att långsiktig lönsamhet blir lidande när dynamiken i företaget försämras (Navran 1994 se Radcliffe m.fl. 2001). Organisationen blir inte bara mindre utan på många sätt helt annorlunda än tidigare vilket kan medföra att företaget möter oväntade problem. (Freeman 1994 se Radcliffe m.fl. 2001)

Nedskärningar har trots den kritik som framförts blivit en naturlig del av företagets förbättringsprocess. Det blir allt vanligare att skära ned och det sker dessutom allt snabbare (Temme 1996 se Radcliffe m.fl. 2001). Antagandet om vad som karakteriserar en effektiv organisation verkar ha förändrats där den traditionella synen "ju större desto bättre" har kompletterats med nya synsätt. Nedskärningar ses idag, precis som tillväxt, som en naturlig fas i en organisations utveckling. (Cameron 1994). Nedskärningar blir då ett ekonomistyrningsverktyg för att nå organisationens uppsatta mål, antingen som en planerad åtgärd inför förväntade förhållanden, eller som en parerande åtgärd mot oväntade händelser. Den företagsekonomiska definitionen av ekonomistyrning innebär att en verksamhet påverkas för att nå vissa ekonomiska mål och avser såväl planering, parering, uppföljning samt utvärdering (Ekonomistyrningsverket).

Ämnet är i dagsläget högst aktuellt på grund av den internationella finanskris som slår hårt mot arbetsmarknaden och som enligt prognoser kommer att minska antalet sysselsatta i Sverige med 250 000 personer (Konjunkturinstitutet). BNP-utvecklingen är den svagaste sedan början av 90-talet (Konjunkturläget Mars 2009) och företag måste använda sina resurser på ett optimalt sätt för att överleva. Samtidigt har affärsvärlden genomgått stora förändringar de tre senaste årtiondena i form av teknisk utveckling samt avregleringar av marknader vilket har inneburit en frikoppling av arbetskraftsneddragningar från konjunkturcykler. Företag skär nu ned och drar in verksamhet i ökad utsträckning även i högkonjunkturer. (Gandolfi 2008b)

1.2 Problembakgrund

Nedskärningar kan ske i organisationer av flera olika anledningar och metoderna för att handskas med dem skiljer sig åt. Företag som presterar sämre blir motiverade av marknaden att strukturera om (Brickley & Van Drunen 1990) och det har visat sig att nedskärningar kan vara bra för företag som befinner sig i en nedgångsfas. De företag som då skär ned på ett effektivt sätt och lyckas skifta fokus till närliggande verksamheter kan bli verkligt lönsamma (Bruton m.fl. 1996).

När orsakerna till en nedskärning har kartlagts kan företagets agerande för att strukturera om verksamheten observeras för att se hur själva genomförandet har hanterats. Flera författare understryker vikten av att inte bara "räkna huvuden" och se nedskärningar som en ren reduktion av personalstyrka. De anser att ordet nedskärning ska särskiljas från fallet när en organisation endast minskar i storlek (exempelvis Cameron 1994). Om det är den grundläggande affärsidén som brister finns risk för att företagsledningen bygger upp en falsk illusion av att en snabb nedskärning omedelbart kommer att leda till ökad effektivitet (Cascio 2003). Vid en omstrukturering ställs företag inför kritiska beslut avseende vilka delar av verksamheten som ska vara kvar, vilka nyckelpersoner som ska finnas kvar samt hur stort besparingsbehovet bedöms vara. I flera fall har det visat sig att det vid en nedskärning underskattats hur stor nedskärning som faktiskt krävs (Bruton m.fl. 1996). En strategisk nedskärning bör därför vara en process som är noga planerad med strikta riktlinjer (Appelbaum 1999) och som proaktivt förbereder organisationen med en genomtänkt personalstrategi (Gandolfi 2008a).

1.3 Frågeställningar och syfte

Vi kommer i denna uppsats genom fallstudier att se närmare på två företags nedskärningar. Utifrån vår problembakgrund har vi formulerat följande frågeställningar:

- Vad har syftet med nedskärningsprocessen varit och vad var det som initierade den?
- Hur har nedskärningsprocessen genomförts och hur har de initiala förutsättningarna påverkat genomförandet?
- Hur har syftet med nedskärningen påverkat det slutliga resultatet?

Dessa frågeställningar syftar till att belysa det samband som sträcker sig från en nedskärnings bakgrund och syfte till det slutgiltiga resultatet. Nedskärningsprocessens implementering i verksamheten spelar där en stor roll varför det är viktigt att se hur nedskärningen faktiskt genomförs. Syftet med studien har varit att skapa en förståelse för hur genomförandet av en nedskärning praktiskt kan gå till och vilka konsekvenser det kan få för verksamheten.

1.4 Avgränsningar

Vår undersökning begränsar sig till att studera två mindre företag i Göteborg (50-100 anställda) som någon gång de senaste åren genomfört en nedskärningsprocess. Studien utgår från ett ledningsperspektiv och fokuserar på verksamhetens affärsområden, struktur, arbetsprocesser samt de ekonomistyrningsverktyg som används. De personalvetenskapliga och psykologiska aspekterna av nedskärningar ges således inget stort utrymme.

2 METOD

Nedan beskrivs metodiken bakom uppsatsens uppkomst. Användandet av en kvalitativ ansats har gett en bra förståelse för de enskilda fallen och lett till att vi kunnat besvara våra frågeställningar. Två mindre fallstudier har genomförts där empirisk data i huvudsak samlats in genom styrda forskningsintervjuer som sedan analyserats med stöd av vår teoretiska referensram.

2.1 Uppsatsens inriktning

För att få svar på vår frågeställning har vi genomfört en kvalitativ studie med fallstudier där vi sett närmare på två verksamheter som genomfört någon slags nedskärning under de senaste åren. Med kvalitativ studie menas en studie där det inte i första hand är statistiska och kvantifierbara resultat man söker nå utan snarare essensen och kvalitén i det undersökta. Detta går visserligen emot ett återkommande krav att kunskapen inom samhällsvetenskapen ska vara kvantitativ för att få ett mätbart och precist resultat (Kvale 1997, s. 67) men vi har valt att använda oss av en kvalitativ studie då målet har varit att förstå hur företag resonerat och reagerat. Denna metod gör det sedan möjligt att kunna särskilja och urskilja om något handlingsmönster funnits (Troost 2005, s. 14).

Vår frågeställning har lämpat sig väl för en fallstudie då vi undersökt specifika företeelser och händelser (Merriam 1994, s. 24). Studien har således inte gett möjlighet till generaliseringar utan beskriver och förklarar de fall vi undersökt. De slutsatser som dras får ses som indicier och dessa får värde först då det görs ytterligare studier som visar samma sak och som insamlats genom andra metoder (Ejvegård 2003, s. 33). Den kvalitativa ansatsen har gett oss möjlighet till att få en bättre förståelse av de enskilda fallen och därigenom kunnat göra en genomtänkt tolkning (Lindblad 1998, s. 25).

2.2 Datainsamling

Med hjälp av tidigare uppsatser som skrivits om företagen, tidningsartiklar samt årsredovisningar och andra rapporter har vi skapat oss en förståelse för organisationerna och dess situation. Vi har sedan hållit intervjuer för att närmare kunna beskriva de nedskärningsmetoder som använts och effekterna av dessa.

Den intervjuemetod vi använt oss av har varit styrda forskningsintervjuer. Denna intervjuemetod ger respondenten ett större spelrum än vid exempelvis den standardiserade intervjun men fokuserar ändå på att i stora drag täcka de områden som formulerats på förhand. Dessa intervjuer bör utmärkas av "...hög grad av strukturering och låg grad av standardisering." (Troost 2005, s. 21). Även om intervjun har varit relativt fri har frågorna som ställts varit direkta och konkreta, detta för att undvika allmänna frågor som förvirrar respondenten (Troost 2005, s. 70). Intervjumodellen har passat vårt fall bra då

antalet intervjuer varit relativt få och behovet av jämförelser mellan intervjuerna inte har varit lika viktigt som vid en kvantitativ studie. Att vi använt oss av intervjuer som insamlingsmetod har inneburit en möjlighet att på plats ställa direkta följdfrågor och på så vis anpassa intervjun. Den relativt fria intervjuformen kan på så vis också leda till intressant material i form av nya infallsvinklar och frågeställningar (Jacobsen 1993, s. 19).

Vår studie har varit retrospektiv då det som undersökts redan inträffat. Vid en intervju inom en retrospektiv studie besvarar respondenten frågorna genom att förklara hur den upplevde att det var då. Detta innebär att det vid analys av materialet måste tas hänsyn till att respondenten har glömt, förenklat och omtolkat händelser (Trosts 2005, ss. 80-81). Vi har även förhållit oss till risken för en subjektiv vinkling som uppstår i och med att vi själva planerat upplägget och tolkat det som sagts. Vi har ställt så sakliga frågor som möjligt och samtidigt undvikit att dra slutsatser eller göra egna tolkningar under intervjuerna.

Vid planeringen av intervjuerna har vi använt oss av Trosts (2005, ss. 29-30) sju steg för kvalitativa intervjuer. Vi började med en tematisering där syftet med studien formulerades och problemområden klargjordes. Därefter designades studien och en intervjuguide togs fram. Enligt Trosts rekommendation har vår intervjuguide varit kort (se bilaga 5) och endast innehållit en lista på ämnen vi velat tala om. Detta anser vi har fungerat bra då alla områden vi velat tala om täckts in samtidigt som intervjun förblivit relativt ostandardiserad. Därefter skedde det faktiska intervjuandet, där det både varit viktigt att vara uppmärksam på vad som sägs samt hur det sägs. Efter intervjuerna bearbetade vi materialet genom en skriftlig dokumentering av allt som sagts. I det fall där det tilläts spelade vi även in intervjun. Sedan bearbetades vårt insamlade material genom en analys med hjälp av vår teoretiska referensram och vår analysmodell. Efter att vi analyserat vårt material och det utkristalliserats ett resultat utsatte vi våra slutsatser för en kritisk granskning avseende reliabilitet och trovärdighet. I det sista steget skedde det faktiska nedtecknandet av det empiriska materialet där vi samtidigt reflekterade kring frågor såsom konfidentialitet för våra respondenter samt vilken läsarkrets vi skriver för.

2.3 Urval av företag

Vi har sökt upp två medelstora företag och fått till stånd intervjuer med en nyckelperson på varje företag. Med nyckelperson avses i det här fallet en person som har en beslutande roll vid strategiska val eller som ser effekter av nedskärningar och förändringar i ekonomistyrningen. Målsättningen med dessa intervjuer har varit att få en förståelse för hur nedskärningen gått till och om det i samband med denna genomfördes andra förändringar i organisationen förutom att banta ned densamma.

Vi har valt att undersöka medelstora företag där det generellt sett krävs mindre omfattande åtgärder för att de återigen ska kunna bli lönsamma. Stora företag måste göra omfattande förändringar på flera håll när det går dåligt och det är lättare för dessa att hamna i en nedåtgående spiral som är svår att ta sig ur (Bruton m.fl. 1996).

De organisationer vi valt att studera har genomfört någon slags nedskärning de senaste åren. Nedskärningarna och omstruktureringarna i de olika bolagen har varit av olika karaktär. Vi letade i ett första skede upp aktiebolag i Göteborg med mellan 50-100

anställda genom en enkel sökning i databasen Affärsdata. Totalt fanns cirka 170 stycken. Därefter såg vi genom den inrapporterade siffran för antalet anställda i bolagens årsredovisningar om några av dessa företag haft någon större minskning av antalet anställda under den senaste femårsperioden.

Sedermera tog vi per telefon kontakt med företagen som uppfyllt kriterierna för storlek och minskning av personalstyrkan för att få en bild av om denna personalminskning faktiskt var en nedskärning och inte bara en administrativ omflyttning mellan koncernbolag eller liknande. Redan vid denna initiala kontakt försökte vi bilda oss en uppfattning om vad nedskärningen berott på och vi ställde ett par kortare frågor angående företagets personalminskning. Därefter valde vi ut två av företagen bland de som varit potentiella studieobjekt. Detta val baserades främst på en bedömning av hur mycket information som fanns eller kunde göras tillgänglig för oss. Våra respondenter består av Carl-Johan Yhlen, administrativ chef på Victor Hasselblad AB och Klas Hesselman, VD på Institutet för Livsmedel och Bioteknik.

2.4 Reliabilitet

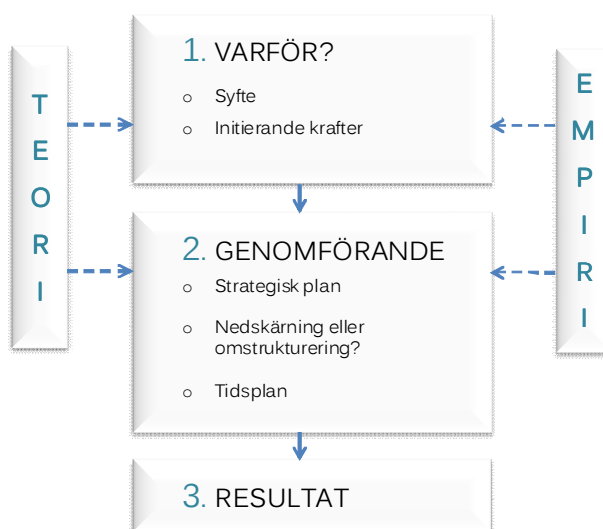
Reliabiliteten i studien har hållits hög genom att vi genomgående i arbetet strävat efter att förhålla oss så objektiva som möjligt till den information som framkommit. Studien har varit beskrivande och förklarande till sin karaktär varför det varit viktigt att vi analyserat och tolkat händelser på ett rättvisande sätt.

Reliabilitet definieras som i vilken utsträckning resultatet kan upprepas (Merriam 1988, s. 180, Trost 2005, s. 111). En liknande studie vid ett annat tillfälle skulle dock sannolikt innebära nya variabler och omständigheter. Reliabilitet inom samhällsvetenskapen är inte helt oproblematisk då människors beteende är föränderligt (Merriam 1988, s. 180). Detta gör att intervjuaren måste vara lyhörd för kroppsspråk och ansiktsskiftningar för att intervjun ska kunna anses trovärdig och reliabilitet i form av jämförelser av data blir komplicerat (Trost 2005, s. 112).

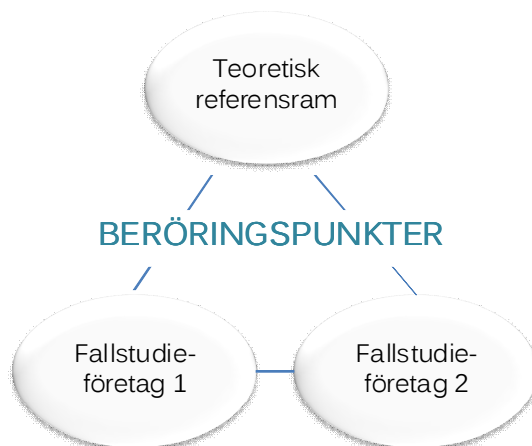
2.5 Analysmodell

Analysen av vårt empiriska material har gjorts med stöd av vår teoretiska referensram som utgör kapitel 3 i uppsatsen. I detta kapitel har vi genom en sammanställning av vetenskapliga artiklar inom området först presenterat olika tänkbara bakgrunder till att företag väljer att göra nedskärningar (varför). Sedan har vi formulerat ett antal enligt forskare viktiga parametrar för att en nedskärningsprocess ska genomföras på ett effektivt sätt.

I empirin har vi till stor del haft samma uppdelning som i teoriavsnittet för att kunna dra tydliga paralleller. Vi har ställt oss frågan om anledningarna bakom nedskärningarna i de två fallen skiljer sig åt och om detta i så fall påverkat hur själva genomförandet skett och hur företagen ser ut idag.



Vi har sökt hitta beröringspunkter mellan teori och fallstudier men även mellan de båda fallstudierna. Såväl likheter som skillnader har varit av intresse att uppmärksamma och vi har sedan försökt finna tänkbara förklaringar till vad som ligger bakom dessa. Denna diskussion har sedan lett till att vi har kunnat besvara våra frågeställningar



3 TEORETISK REFERENSRAM

I detta kapitel får läsaren en förståelse för vilka faktorer som kan ligga till grund för en nedskärning, vilka olika former en nedskärning kan ta samt vilken kritik som idag finns mot nedskärningar. Kritiken bemöts därefter genom att vi beskriver olika strategier för att skära ned på ett effektivt sätt samt nå önskade resultat.

3.1 Definition av nedskärning

Med nedskärning menas en frivillig handling för att dra ned på organisationens kostnader (Bruton m.fl. 1996). Det som omedelbart associeras med ordet nedskärning är en reducering av antalet anställda, vilket mycket riktigt utgör en väsentlig del av en nedskärningsprocess. En nedskärning kan dock innebära att även fysiska resurser skärs ned genom att företag exempelvis minskar vidden av sin verksamhet (Bruton m.fl. 1996). Det behöver inte heller betyda att personal faktiskt sägs upp (Nelson & Burke 1998) utan kan till exempel innebära att personal som slutar av andra anledningar inte ersätts (Arnold & Pulich 2003). Vi har valt att utgå från den definition som Cameron (1994) använder sig av:

Organisatorisk nedskärning ... syftar till ett flertal aktiviteter initierade av en organisations ledning och utformad för att förbättra organisationens effektivitet, produktivitet och/eller konkurrenskraft. Det representerar en strategi implementerad av ledningen som påverkar (a) storleken på företagets arbetskraft, (b) kostnaderna och (c) arbetsprocesserna.

Cameron (1994, s. 192)
Författarnas egen översättning

I nästa stycke går vi in närmare på vilka syften ett företag kan ha med en nedskärning. Vi kommer alltså att utveckla vad som kan menas när ledningen vill förbättra organisationens effektivitet, produktivitet och/eller konkurrenskraft.

3.2 Varför skär företag ned?

Enligt Budros (1999) finns det inget universellt svar på varför företag skär ned. Teknologisk utveckling och fusioner, sammanslagningar eller konsolideringar är dock vanligt förekommande förklaringar. En sammanslagning av två företag eller investeringar i teknologi för att öka produktiviteten leder lätt till ett ineffektivt nyttjande av personalen vilket då åtgärdas genom en nedskärning (Budros 1999). Organisationer kan också skära ned i syfte att minska byråkratin, öka effektivitet vid beslutsfattande, förbättra kommunikationen inom företaget eller skapa större innovationsförmåga (Nelson & Burke 1998).

Nedskärningar har även blivit en ökande trend i takt med ökad globalisering. Ökad konkurrens med snabba teknologiska förändringar och tjänstesektorns tillväxt har tvingat företag att se över sina kostnader och inte bara jämföra sig med konkurrenter inom landet utan även använda sig av benchmarking på internationell nivå. (Kets de Vries & Balazs 1997). Ofta är dock nedskärningar priset som får betalas för att ledningen tidigare gjort strategiska missbedömningar (Kets de Vries & Balazs 1997). Det finns en skillnad mellan att göra saker rätt, inre effektivitet, och att göra rätt saker, yttre effektivitet. Nedskärningar är enligt Budros (1999) oftast fokuserade på att öka den inre effektiviteten men kan mycket väl genomföras även för att öka den yttre effektiviteten.

Inom forskningen talas det om flera perspektiv på nedskärningar där det ekonomiska perspektivet är det största. Nedskärningen blir då en ekonomistyrningsåtgärd för att korrigera företagets avvikelse från ett eller flera uppsatta mål och används som ett rationellt verktyg för att styra resultatet (McKinley m.fl. 2000). Budros (1999) menar dock att nedskärningar likväl kan drivas av irrationella skäl med påtryckningar inom eller utom organisationen. Inom organisationer kan det vara ledarskap och företagskultur som påverkar medan påtryckningar utifrån skulle kunna vara sociala nätverk och institutionella normer (Budros 1999). Regler och normer i en industri eller bransch kan påverka uppfattningen om vad som är bra management. Detta kan innebära att ett företag ska vara strukturerat på ett visst sätt för att anses vara effektivt (McKinley m.fl. 2000). Inom vissa industrier kan det till och med utvecklas till att ett visst sätt att handla får så pass hög kognitiv legitimitet att ett annat sätt att handla blir otänkbart (Aldrich & Fiol 1994).

Vidare finns det ett institutionellt perspektiv som bygger på att företag söker legitimitet och på så vis minskar osäkerheten kring det som genomförs (McKinley m.fl. 1995). Inom ramen för det institutionella perspektivet finns tre sociala krafter som förklarar varför företag väljer att skära ned – de begränsande, klonande och lärande krafterna. Med begränsande menas att företaget pressas att handla på ett sätt som överensstämmer med den övriga marknaden. Ett klonande beteende innebär att företaget imiterar andra mer prestigefulla aktörer på marknaden medan den lärande kraften innebär att det genom universitet och högskolor utövas praxis som sedan sprids till affärsvärlden. På så vis skiljer det sig från det ekonomiska perspektivet där det främst är ekonomisk vinst som eftersöks (McKinley m.fl. 2000). Institutionella regler har också mer att göra med myter som företag tar till sig för att legitimera sina beslut och val än med faktiska tekniska eller ekonomiska fördelar (McKinley m.fl. 1995).

Även ideologiska skäl kan ligga bakom en nedskärning. Det kan till exempel handla om en föreställning av att de anställda ska bli mer självsäkra och ta större ansvar över sin framtida karriär och anställning eller att organisationen ska bli mindre byråkratisk. (McKinley m.fl. 1998)

3.3 Omstrukturering eller nedskärning

Nedskärningar kan komma i många olika former. Budros (1999) skiljer mellan att skära ned och att strukturera om. Nedskärningar innebär att en minskad personalstyrka

förväntas utföra fler arbetsuppgifter medan omstruktureringar innebär en förändring i företagets organisationsstruktur. Samtidigt som denna tydliga distinktion tillämpas kan ett kausalt samband påvisas mellan de båda metoderna där många företag börjar med att strukturera om för att därefter skära ned i personalstyrkan (Budros 1999). Det finns många anledningar till att företag väljer att strukturera om sin verksamhet, som också kan gälla som anledningar till nedskärningar, men ett omstruktureringsbehov kan också vara effekten av exempelvis en expansion. (Brickley & van Drunen 1990).

Cascio (2003) delar in företag i två grupper. Den största gruppen – nedskärarna – är de som ställer sig frågan "vilket minsta antal arbetare krävs för att driva detta?". Den andra gruppen är de ansvarsfulla omstrukturerarna som frågar sig "hur kan vi ta de anställda vi har och använda dem mer effektivt?". Den första gruppen ser anställda som en kostnad som bör skäras ned och den andra gruppen ser sina anställda som tillgångar som bör utvecklas.

3.4 Inre eller yttre effektivitet

DeWitt (1998) beskriver tre olika metoder för att skära ned, vilka påverkar verksamhetens struktur på olika sätt. Den första metoden fokuserar på företagets inre effektivitet. Nedskärningen implementeras medan företaget alltså har kvar sin vidd och bibehåller eller till och med utökar sitt produktutbud. Själva nedskärningen ligger då i en specialisering och/eller decentralisering av organisationen där överflödiga jobb eller anläggningar elimineras.

Den andra metoden handlar om nedskärningar som agerar som ett svar på minskad efterfrågan men där företaget ändå behåller sitt produktutbud. Då görs istället permanenta nedskärningar i både personalresurser och fysiska resurser vilket innebär ett avkall på eventuella skalfördelar.

Den tredje metoden handlar till skillnad från de andra två om att se över sitt produktutbud, det vill säga den yttre effektiviteten, och att avyttra affärsområden för att åter fokusera på företagets kärnverksamhet. Denna metod kombinerar ofta nedskärningar i såväl personalresurser som fysiska resurser samtidigt som den förenklar organisationsstrukturen. Nedskärningen kan då antingen ske i vertikalt eller horisontellt led. Vid nedskärningar i vertikalt led minskas den integrering som tidigare funnits bakåt eller framåt i värdekedjan och horisontell nedskärning kan exempelvis innebära att produktlinjer beskärs (DeWitt 1998). Nedskärningar av detta slag visar på ett strategiskt tänk och inte bara en ren minskning av antalet anställda. Genom att på detta sätt begränsa sin affärsverksamhet kan företag drastiskt minska sina administrationskostnader medan det i regel inte behöver ske någon minskning av de kvarvarande anställdas löner då det är en så pass marginell del av företagets totala kostnader (Bruton m.fl. 1996).

3.5 Utträdesbarriärer

Inför ett beslut om nedskärning kan företag få svårigheter när det gäller att hantera de eventuella utträdesbarriärer som skapats. När ett företag specialiserar sig och investerar i varaktiga immateriella tillgångar för att skydda sin verksamhet mot nyetableringar (exempelvis investeringar i varumärke, licenser eller patent) begränsas samtidigt de egna möjligheterna till rörlighet inom marknaden. Detsamma kan gälla för investeringar som gjorts för att uppnå stora skalfördelar. De kostsamma investeringarna gör det otänkbart att lämna den specifika marknaden vilket kan resultera i att företag på tillsynes irrationella grunder väljer att skära ned andra delar av verksamheten. De kan hamna i ett komplext val mellan att skära ned personal alternativt tillgångar eller mellan att bredda alternativt specialisera sina affärsområden. En fokusering på den inre effektiviteten kan fungera som kompensation för att det inte görs något avkall på de affärsområden det nyligen investerats i. (DeWitt 1998)

Det kan vara svårt för ledningen i ett företag att försvara en nedskärning gentemot dess ägare om konkurrenterna samtidigt utökar sina verksamheter. Det kan också vara svårt att sälja av sina tillgångar på grund av att det är ont om intresserade köpare. Det kan då vara lönsammare att stanna kvar på marknaden än att sälja sina tillgångar till underpris. Om tillgångarna är äldre, och i stort sett avskrivna, kan det också vara lönsammare att fortsätta sin produktion än att sälja av tillgångarna. (DeWitt 1998)

3.6 Initiala förutsättningar

Bruton m.fl. (1996) hävdar att det oberoende av vilket skick ett bolag befinner sig i inför en nedskärningsprocess går att genomföra en fördelaktig nedskärning. Det har också visat sig att det inte spelar någon större roll vilken industri företaget befinner sig inom när resultat av nedskärningen mäts. Däremot påverkar företagens initiala ekonomiska läge hur nedskärningen bör gå till samt hur kraftfulla åtgärder som krävs.

Vid kortare ekonomiska nedgångar kan företaget välja mindre kraftfulla åtgärder, såsom att införa anställningsstopp, som är en mild form av nedskärningar. Anställda kan också tvingas att ta semester som då kan vara antingen betald eller obetald. Arbetsveckan kan minska från 40 till 35 timmar, företaget kan temporärt stänga ned en anläggning, dra in övertidsersättning eller minska lönerna. Risken företaget tar vid en minskning av lönerna är dock att de bästa på företaget slutar då dessa besitter en hög kompetens och lätt kan få jobb på andra företag. (Gandolfi 2008c, Gandolfi 2008b)

Vid något längre nedgångar kan företag välja att minska lönerna ännu mer, erbjuda de anställda frivilliga sabbatsår eller använda sig av personalutlåning där företaget lånar ut sina anställda till ett annat företag (Gandolfi 2008c). Företaget kan också välja att erbjuda anställda avgångsvederlag eller pension i förtid för att de ska säga upp sig själva frivilligt (Gandolfi 2008b).

Vid allvarigare ekonomiska nedgångar och när företaget står inför stora svårigheter och marknaden är extremt instabil krävs det ökade ansträngningar från företagens sida för att klara sig och nedskärningar blir då oundvikliga (Gandolfi 2008c, Gandolfi 2008b). I detta

läge tvingas företaget att säga upp anställda för att därefter återanställa personal när ekonomin förbättrats. Detta förutsätter dock att företaget har klarat sig ur svackan och åter har möjlighet att anställa (Gandolfi 2008b).

I en välmående organisation kan nedskärningen bli mer riktad och kräver inte lika radikala förändringar som i en organisation i kris (Bruton m.fl. 1996). Beror nedskärningen på att ledningen har misskött bolaget bör den fokusera på hur företaget är strukturerat. Om nedskärningen däremot beror på miljön omkring bör företaget fokusera på sitt verksamhetsområde, det vill säga den yttre effektiviteten (DeWitt 1993).

Företagets storlek kan också påverka hur nedskärningen bör angripas. Ju större företaget är, desto mer begränsat blir det i regel av att använda personalnedskärningar som enda strategi för att vända runt verksamheten. En bredare verksamhet där det ofta är mer än en del av verksamheten som är olönsam kräver åtgärder på flera håll för att ta sig ur en eventuell negativ spiral. (Bruton m.fl. 1996)

3.7 Kritik mot nedskärningar

Nedskärningar syftar, som vi tidigare fastställt, till att höja effektiviteten och produktiviteten i företaget samt minska dess kostnader. Det finns dock mycket kritik som hävdar att en nedskärningsprocess kommer att medföra raka motsatsen och lämna det nedskurna företaget med färre lojala medarbetare och höga omstruktureringskostnader, dessutom ofta med det ursprungliga problemet kvarstående.

Managers must abandon the unspoken assumption that downsizing is the effective cure-all.

Appelbaum (1999, s. 475)

3.7.1 Kortsiktighet

Forskare anser att nedskärningar ofta är ett alltför kortsiktigt sätt att dra ned på kostnader med ett i grunden alltför förenklat synsätt på nedskärningsprocessen som en ren reduktion av antalet anställda. (Kets de Vries & Balazs 1997, Nelson & Burke 1998) Enligt Appelbaum (1999) kan nedskärningar liknas vid att behandla "symptomen" istället för de underliggande orsakerna till "sjukdomen". Denna metafor beskriver på ett tydligt sätt hur delar av forskarvärlden anser att nedskärningar initieras i organisationer på helt felaktiga grunder. Företag har en tendens att använda sig av nedskärningar i första hand istället för att undersöka om det finns andra alternativ (Gandolfi 2008c).

Nedskärningar tenderar ofta att vara en åtgärd företag genomför för att erhålla snabba positiva reaktioner från styrelse och ägare (Appelbaum 1999), vilket medför att framtida prestationer samtidigt offras (Kets de Vries & Balazs 1997). "Downsizing" kan resultera i "dumbsizing" på grund av att företag endast skär ned på personal och inte tänker strategiskt (Bruton m.fl. 1996). Det går oftast att med större tillförlitlighet beräkna sina framtida kostnader än vad det gör att beräkna hur stora intäkterna kommer att vara vilket

gör det lockande att skära ned i kostnadsmassan för att visa bättre resultat på kort sikt (Cascio 1993).

No company has ever shrunk itself to greatness.

Champy (1997, s.20)

Cascio (2003) påpekar att det är svårt att "spara sig till välstånd" och att det bara är genom att utöka verksamheten som ett företag kan överträffa andra företag som istället väljer att ha ett stabilt antal anställda. Som grund för detta uttalande presenteras en undersökning som studerat företag på Standard & Poor's 500¹ mellan åren 1982-2000. Det kunde där inte urskiljas någon signifikant förbättring av långsiktig lönsamhet hos de företag som skurit ned i personalstyrkan jämfört med de som haft ett stabilt antal anställda med fluktuationer understigande fem procent. (Cascio 2003)

3.7.2 Höga kostnader

Det kostar mycket pengar att avskeda personal, vilket företag är medvetna om. Vid beslut om nedskärningar har företag dock en tendens att underskatta den totala kostnaden för nedskärningsprocessen. För att få en korrekt bild av de ekonomiska konsekvenserna bör även indirekta kostnader och uteblivna intäkter tas med i beräkningen. Vid uppsägning av medarbetare är det exempelvis nästintill oundvikligt att förlora kunskap och erfarenheter. Även kundrelationer påverkas ofta negativt, vilket indirekt ger negativa ekonomiska konsekvenser. (Frances 2002)

Det kan visa sig att uppsagd personal fungerat som nyckelpersoner som sedan måste ersättas, antingen genom att anställa ny personal eller i vissa fall till och med genom återanställning av samma personer (Bruton m.fl. 1996). Detta får inte bara negativ påverkan eftersom det är ett bevis på företagets felbedömning utan kan även bli dyrt för företaget då de tvingas återanställa personalen som självständiga konsulter till en högre kostnad (Frances 2002).

3.7.3 Påverkan på personal och företagskultur

Personalen kan på flera sätt påverkas negativt av en nedskärningsprocess och hamna i situationer som kan vara svåra att hantera. Förutom de som påverkas genom att bli av med sina jobb ställs även de som får vara kvar inför en komplex situation när kollegorna sägs upp. Ett vanligt misstag är att företaget underskattar de psykologiska påfrestningarna en nedskärningsprocess har på medarbetarna (Moravec 1994). I de fall företagsledningen använder sig av nedskärningar för att visa upp snabba resultat för ägarna agerar de ofta utan någon genomtänkt plan. Detta skapar en orolighet på arbetsplatsen och de anställda påverkas negativt genom att de inte får någon klarhet över hur framtiden kommer att se ut (Arnold & Pulich 2003).

¹ Standard & Poor's 500 är ett index med de 500 största amerikanska börsbolagen.

Vidare sätter en nedskärning mycket press på chefen som måste bemöta personalen med de dåliga nyheterna. Detta resulterar inte sällan i att kommunikationen brister vilket bland annat kan få den negativa konsekvensen att företaget får problem med det ömsesidiga förtroendet mellan chefen och de anställda (Ketz de Vries & Balazs 1997). Efter att en nedskärningsprocess genomförts kan chefer sedan ha svårt att bemöta den personal som är kvar. Detta kan exempelvis ta sig uttryck i form av kommentarer som är tänkta att motivera genom att frammana skuld känslor. "Ni ska vara tacksamma som fått vara kvar" är en kommentar som snarare har en negativ inverkan på personalens prestationer. (Ketz de Vries & Balazs 1997)

Då nedskärningar ofta har en negativ inverkan på moral och lojalitet hos företagets anställda kan det i förlängningen påverka produktiviteten negativt (Labib & Appelbaum 1993). Det finns samtidigt en risk att företaget tappar nyckelpersoner. Medarbetare som är bra på det de gör och som är viktiga för sina arbetsgivare är ofta de första som börjar leta efter andra jobb möjligheter när en nedskärningsprocess påbörjas (Mirabal & DeYoung 2005).

När ett företag genomför en nedskärning finns det en stor risk att företagskulturen påverkas negativt. Grupper med välfungerande dynamik kan splittras och i de fall det existerar många olika subkulturer inom ett och samma företag kan nedskärningen resultera i en kulturkrock (Appelbaum 1999). Kulturen kan också ändras på företaget genom ständiga nedskärningar som genomförs trots rekordhöga resultat etsas in i företagskulturen (Cascio 1993). Frances (2002) varnar för att speciella kulturer som gynnar företag kan förloras genom att personal sägs upp och det därmed inte finns några mentorer som kan föra kulturen och företagsandan vidare. I värsta fall resulterar en illa skött nedskärningsprocess i att företagets värderingar som de anställda kunde identifiera sig med går förlorade (Ketz de Vries & Balazs 1997).

3.8 Genomförande

Den kritik riktad mot nedskärningar som återfinns i föregående stycke kan göra det frestande att avråda företag från att tillämpa nedskärningar överhuvudtaget. Verkligheten har dock visat att nedskärningar kommer att fortsätta praktiseras (Nelson & Burke 1998, Budros 1999, Ketz de Vries & Balazs 1997) varför det blir viktigt att vända på resonemanget och istället formulera råd för hur företag bör angripa en nedskärningsprocess.

3.8.1 Strategisk plan

En av litteraturens mest framhållna kritiska framgångsfaktorer för en lyckad nedskärning är att det ska finnas en bakomliggande strategi (Cascio 2003, Bruton m.fl. 1996). Nedskärningen ska alltså motiveras som en del av en långsiktig och trovärdig strategisk plan. Utgångspunkten måste vara att nedskärningen genomförs för att skapa förutsättningar att i framtiden göra bättre resultat och det är då viktigt att ledningen med hjälp av en strategisk plan kan visa hur detta ska gå till. En nedskärning kan inte lösa en affärsidé som har brister och kan inte användas som en snabb lösning i tron att effektiviteten ska öka (Cascio 2003).

Mishra m.fl. (1998) menar att nedskärningar ska användas som en sista utväg eftersom anställda ser nedskärningar som ett misslyckande från ledningens sida. Om nedskärningen är oundviklig är det viktigt att företagsledningen lyckas integrera beslutet som en del av en större strategisk plan för företagets framtid (Arnold & Pulich 2003, Mishra m.fl. 1998). Den bör genomföras så att processerna i organisationen påverkas och hela företagets verksamhet och affärsmodell kan därför behöva utvärderas. (Kets de Vries & Balazs 1997) Det är mycket viktigt att företagsledningen står bakom beslutet och stöttar den nedskurna organisationen för att den ska lyckas (Arnold & Pulich 2003). Att ta in någon utifrån som objektivt kan värdera och analysera hur och vad som ska skäras ned kan underlätta (Pratzel & Morton 2009).

3.8.2 Kommunikation

Företagsledningen bör vara öppen och tydlig i kommunikationen till de anställda och förklara varför en nedskärning väljs (Mirabal & DeYoung 2005). Företagets förmåga att kommunicera mindre och tidiga nedskärningar kan vara kritiskt för att undvika större nedskärningar i framtiden. Det är också viktigt att kommunikationen är snabb så att nedskärningarna kan genomföras smidigt och utan stora fördröjningar. De anställdas flexibilitet är en mycket viktig faktor för att nedskärningar ska kunna genomföras på ett effektivt sätt (Gandolfi 2008b). Nelson och Burke (1998) menar att nedskärningen har större sannolikhet att lyckas i de fall där företagsledningen kommunicerar de möjligheter som finns istället för att framställa nedskärningen som ett hot. Ledningen bör vara sanningsenlig om vad som händer inom företaget och tvåvägskommunikation är viktigt, det vill säga att ledningen både ska tala och lyssna till sina anställda (Nelson & Burke 1998).

Vidare bör det finnas stöd tillgängligt för alla som behöver, vilket kan vara såväl cheferna i företaget som överlevarna samt de som fallit offer för nedskärningen. Anställda behöver tid att bearbeta vad som hänt och sörja de medarbetare som slutat. Chefer bör vara uppmärksamma på signaler som tyder på att kvarvarande personal mår dåligt eller riskerar att bli utbrända. Genom att göra detta behandlar företagsledningen alla involverade med respekt och företaget kan därefter gå vidare och fokusera på framtiden. (Nelson & Burke 1998)

Freeman och Cameron (1993) betonar att chefer måste agera proaktivt, vara öppna och dela med sig av den information som finns tillgänglig. Då minimeras risken för ryktesspridning, att de bästa inom företaget slutar eller att anställda förnekar att det skärs ned överhuvudtaget. Genom att göra detta får anställda hjälp att klara av att hantera den nya situationen. Vid genomförandet av en nedskärning är det viktigt att personalen påminns om att omstruktureringen är en del av ett strategiskt beslut för att förbättra företagets prestationer (Cummings & Worley 2001, s. 294). Överlevare i företaget hjälps genom att ledningen tydligt kommunicerar vad som händer och vilka mål och visioner företaget strävar efter (Appelbaum 1999).

3.8.3 Tydlig plan

För att nedskärningen ska få önskat resultat krävs att en plan med strikta riktlinjer följs (Appelbaum 1999) och att denna kommuniceras till medarbetarna för att förbereda dessa på förändringen (Gandolfi 2008a). En lyckad nedskärning kräver god planering med god framförhållning som börjar långt före det officiella kungörandet (Mishra m.fl. 1998). En annan framgångsfaktor för nedskärningar är hur snabbt de lyckas genomföras. En nedskärningsprocess bör ske så snabbt och effektivt som möjligt för att hindra att anställda som är kvar ska gå med en oro som lätt skapar en negativ atmosfär och minskar de anställdas motivation. (Arnold & Pulich 2003)

Bland företag som skär ned på ett effektivt sätt hör de som drar ned på såväl personalstyrkan som fysiska tillgångar och minskar vidden av sin verksamhet. Sådana nedskärningar måste planeras i god tid och ha god framförhållning (Bruton m.fl. 1996). Själva planerandet av nedskärningen är ett kritiskt steg och ungefär hälften av genomförandet bör vara klart redan före kungörandet. Nedskärningsplanen bör vara utförd av välutbildade och välrespekterade chefer. Dessa har kunskap om branschen och människorna i den. Att skära ned utan god planering riskerar att få ledningen att framstå som inkompetenta. Att bilda ett tvärfunktionellt team med bland annat jurister, ekonomer och personalvetare som genomför själva nedskärningen är effektivt. Flera aspekter såsom legala, ekonomiska och psykologiska tas då hänsyn till vid genomförandet. (Mishra m.fl. 1998).

3.8.4 Den fysiska miljön

Som vi klargjort tidigare är ett vanligt misstag förknippat med nedskärningar att företagsledningen tänker kortsiktigt och att det saknas en långsiktig strategisk plan för hur situationen efter uppsägningarna ska hanteras. Den fysiska miljön kan då vara en viktig parameter att ta hänsyn till. Företag bör värdera de lokaler som används och se till att anpassa storlek och miljö. En grundlig översyn av lokalerna kan vara viktigt ur ett rent ekonomiskt perspektiv då dessa ofta är en av företagets stora kostnadsposter. Samtidigt kan friställda ytor och tomma stolar få negativa konsekvenser genom att det ständigt påminner den personal som är kvar om nedskärningsprocessen. Om möjligt bör företaget flytta till mindre lokaler och se över arbetsplatsens utformning. Med en ny struktur inom organisationen kan det vara ett bra tillfälle att även anpassa enheternas lokalisering. (Pratzel & Morton 2009)

3.9 Efter nedskärningen

Det har visat sig att företag som en gång genomfört en nedskärningsprocess med stor sannolikhet kommer att genomföra fler nedskärningar i framtiden (Burke 1998) vilket till stor del beror på att organisationerna ofta misslyckas med att nå de mål de satt upp avseende lönsamhet, produktivitet och effektivitet (Cascio 1993). Det blir då ännu viktigare att utvärdera nedskärningen för att ta lärdom av sina erfarenheter, vilket många företag tyvärr gör misstaget att inte lägga tillräckligt mycket fokus på (Moravec 1994).

Organisationer som genomför kostnadsbesparingar kan bli frestade att inte utbilda och träna personalen. Utbildningar är dock ett viktigt verktyg för att säkerställa att kunskap inte går förlorad när personal försvinner, och för att företaget ska kunna nå den ökade produktivitet och effektivitet nedskärningen var ämnad att generera. Träningen kan bestå av interna utbildningskurser eller att företaget hyr in konsulter för att fortbilda personalen. I en organisation där de anställda som är kvar måste göra mer diversifierade uppgifter är utbildningar över gränserna ett sätt att lära sig av varandra (Arnold & Pulich 2003).

I de fall där personalen upplever att nedskärningen varit en "rightsizing" skapas en känsla av pånyttfödelse. De anställda kan finna ny motivation, höja sina ambitionsnivåer och skifta fokus mot framtida möjligheter (Burke & Nelson 1997). I en nedskuren organisation är det dessutom ett bra läge att introducera nya processer och arbetssätt. Det är viktigt att inte låta sig avskräckas av ytterligare förändringar utan att ta tillfället i akt att göra de förändringar som behövs. Den nedskurna organisationen är mer flexibel och anställda kan vara mer villiga att forma den nya framtiden för företaget (Moravec 1994).

Företagsledningen måste efter en omstrukturering få organisationens mål och värderingar att matcha de anställdas och där kan nya belöningssystem vara ett viktigt verktyg. Anställda som fått fler och bredare arbetsuppgifter att utföra blir troligtvis inte motiverade om inte denna arbetsbelastningsökning kompenseras i lön. Det kan dock vara svårare att isolera individuella prestationer i en organisation som blivit plattare till följd av nedskärningen och då kan gruppbelöningar vara ett bra alternativ. (Arnold & Pulich 2003)

Ledningen i företaget bör också planera och vara förberedd på när marknaden svänger genom att inte skära ned för mycket och förlora nyckelområden och nyckelaktiviteter (Pratzel & Morton 2009). När verksamheten väl återhämtat sig och åter kan anställa personal är denna process viktigare än någonsin. Företaget har inte råd att anställa annat än den absolut bästa personalen eftersom anställningsbeslut påverkar hela organisationskulturen. (Arnold & Pulich 2003)

4 EMPIRI

I vårt empirikapitel presenteras de fallstudier vi genomfört. För att öka förståelsen av företagets verksamhet inleds varje fallstudie med en kort presentation av företaget. Därefter beskriver vi bakgrunden till företagets nedskärning, hur de genomförts, vilka konsekvenser de medfört för verksamheten samt vilket resultat det fick.

4.1 Victor Hasselblad AB

Hasselblad AB är koncernmoder för det svenska bolaget Victor Hasselblad AB och det danska bolaget Hasselblad A/S och bedriver verksamhet genom dessa dotterbolag. Såväl Victor Hasselblad AB som Hasselblad A/S har påverkats av den omstruktureringsprocess som genomfördes under åren 2003-2006. Vi har dock valt att fokusera på förändringarna i det Göteborgsbaserade dotterbolaget Victor Hasselblad AB där nedskärningsprocessen varit mest betydande. Vi har träffat Carl-Johan Yhlen som är administrativ chef på kontoret i Göteborg. Han har varit anställd inom bolaget sedan 1985, först som produktcontroller, därefter som business controller och nu som administrativ chef. I de fall ingen annan källa anges är det empiriska materialet hämtat från intervjun med Yhlen.

4.1.1 Bakgrund

År 1841 grundade Fritz V. Hasselblad (farfars far till Victor Hasselblad) handelsföretaget F.W. Hasselblad & Co. Familjen drev sedan i generationer handelsföretaget vidare och med årens lopp utvecklades en fotografisk avdelning som bland annat var generalagent för Eastman Kodak i Sverige. Det företag vi känner idag som Victor Hasselblad AB (VHAB) grundades under andra världskriget efter att Victor Hasselblad (1906-1978) fått i uppdrag att tillverka kameror för Svenska Flygvapnets räkning. Victor Hasselblad blev känd i den professionella fotovärlden och fick bland annat stor uppmärksamhet när företaget år 1962 anlätades av NASA för att ta fram kameror för användning i rymden. Vid den första månlandningen år 1969 var det en Hasselbladskamera som tog bilderna som spreds över hela världen. Victor Hasselblad och frun Erna fick aldrig några barn, VHAB såldes år 1976 till det svenska investmentföretaget Säfveån AB och makarnas förmögenhet donerades till Erna och Victor Hasselblads stiftelse. (Hasselblad Foundation)

Sedan 1976 har VHAB haft en stormig ägarhistoria. År 1984 börsnoterades företaget under en kortare period och det svenska företaget Incentive AB köpte majoriteten av aktierna. När sedan Incentive AB ville investera i företaget Gambro såldes alla andra dotterbolag vilket innebar att VHAB fick nya ägare 1996. De majoritetsägare som tog över var det holländska företaget UBS Capital B.V och det engelska riskkapitalbolaget Cinven. (Hasselblad Foundation)

VHAB utvecklade redan på 80-talet en digital bildsändare (Håkansson & Stenback 2006) men vidare satsningar på digital teknik fullföljdes inte. Istället för att vara först i utvecklingen ansågs det mer kostnadseffektivt att låta andra aktörer i branschen bära utvecklingskostnaderna. När bolaget under 90-talet fick nya ägare var deras investeringshorisonter i bolaget kortsiktiga och de kostsamma utvecklingssatsningarna avstannade (Froste 2004). Detta ledde i takt med att den digitala tekniken tog allt större marknadsandelar, till minskad försäljning och mindre vinster i VHAB som fortfarande bara erbjöd analog teknik. År 1999 hade VHAB-koncernen en nettoomsättning på 653 Mkr och år 2003 hade den sjunkit till 414 Mkr (se bilaga 3 – Ekonomisk utveckling 1999-2007 i VHAB).

Den globala kameramarknaden 1999 har karakteriserats av ett genombrott för digitala kameror.

(VHABs Årsredovisning 1999, s.1)

I januari 2003 bytte VHAB ägare ytterligare en gång när det asiatiska familjeföretaget Shriro övertog aktiemajoriteten. Shriro Group är ett Hong Kong-baserat familjeföretag som funnits sedan 1906. Företaget hade vid köpet varit Hasselblads distributörer i mer än 40 år och lyckats väl med att sälja produkterna på nyckelmarknaderna i Asien (VHABs Årsredovisning 2003).

I augusti 2004 förvärvade Shriro Sweden AB även det danska gasellföretaget Imacon A/S, utvecklare och tillverkare av scanners samt digitala kameralösningar för professionellt bruk på den fotografiska och grafiska marknaden. (Hasselblad Foundation, Shriro Sweden ABs Årsredovisning 2004). Den nya koncernen gavs styrka med det välkända och etablerade varumärket Hasselblad å ena sidan och den senaste digitala tekniken från Imacon å andra sidan. Imacon A/S bytte namn till Hasselblad A/S (HAS) och kocernmodern Shriro Sweden AB bytte namn till Hasselblad AB (HAB).

När Shriro tog över ägandet fick VHAB äntligen en stabil ägare med lång investeringsfront som var beredd att satsa pengar i företaget. VHAB hade under årens lopp haft många så kallade effektivitetsförändringar där det "skrapats på ytan", men när samarbetet med Imacon startade skedde istället en genomarbetad strukturförändring. VHAB minskade under år 2005 sin personalstyrka med mer än 50 % och det skedde en stor omstrukturering av företagets verksamhetsområden (VHABs Årsredovisning 2005).

4.1.2 Genomförandet

Vid sammanslagningen av VHAB och Imacon tog Imacons grundare Christian Poulsen över VD-rollen i koncernen samt dess båda dotterbolag HAS och VHAB. Koncernens huvudkontor placerades i Köpenhamn medan produktionsanläggningar behölls i Göteborg och Köpenhamn med en gemensam platschef med bakgrund från VHAB. VHAB hade år 2003 flyttat till nybyggda lokaler på Norra Älvstranden i Göteborg men i samband med nedskärningen flyttade företaget till mindre lokaler på Utvecklingsgatan. (Yhlen, Årsredovisning VHAB 2005)

Vi var 170 personer som flyttade in i huset, och sen var vi 70 som kom ut.

Yhlen

Sammanläggningen gjorde det möjligt att sammanföra flera funktioner inom bolagen (se bilaga 1). En koncerngemensam funktion för marknad och försäljning bildades med placering i Köpenhamn. Produktionen lades ut på underleverantörer både för att spara pengar och för att VHAB skulle kunna bli mer flexibla med sin produktion och sina kostnader. All montering fortsatte att ske på VHAB i Göteborg. Samtidigt effektiviserades befintliga processer och funktioner. Bland annat slogs tjänsterna ekonomichef, personalchef och IT-chef samman till en administrativ chef för VHAB i Göteborg, en post som Yhlen handplockades till. Alla processer och rutiner inom bolaget ifrågasattes och förenklades för att de anställda skulle arbeta "smartare" och mer effektivt.

Beslutet att skära ned kommunicerades till de anställda via stormöten där VD kommunicerade mål och visioner. De flesta i personalstyrkan förstod redan att en förändring av detta slag var på gång. Det hade länge funnits signaler i form av minskad produktion, färre ingående ordrar och en minskad aktivitet överlag.

De som arbetar mer jordnära har ofta bättre koll än de som jobbar på mellannivån.

Yhlen

Om personalens förändringar inför
en nedskärningsprocess

Ledningen presenterade en långsiktig strategisk plan där nya produkter stod inför att lanseras vilket skapade en framtidstro. De färdiga produkterna gjorde att ledningens mål och strategier kändes trovärdiga för de anställda som arbetade i ett företag som presterat allt sämre och där det skett ständiga förändringar under ett flertal år. När beslutet väl tagits gick processen relativt snabbt. Fokus låg hela tiden på organisationens bästa vilket enligt Yhlen var nödvändigt. För att det ska vara möjligt krävs att de tuffa besluten tas av någon som kommer in utifrån och inte har några personliga band till de som sägs upp. I VHABs fall var det den nya ägaren samt VD. Att få nya synvinklar genom utomstående personal gjorde också att nya idéer och nya tillvägagångssätt kunde implementeras.

VHAB stod nu inför en situation där det var så många som skulle sägas upp att bara de allra viktigaste fick stanna kvar. När förändringar genomfördes i det snabba tempo de gjorde i VHABs fall fanns det heller inget utrymme för de anställda att påverka sin situation. Däremot såg ledningen till att det fanns ett trygghetsråd som kunde hjälpa de uppsagda att hitta nya arbeten samt fungera som stöd för uppsagd och kvarvarande personal. Det var viktigt att nyckelpersonerna ville stanna kvar i bolaget, men enligt Yhlen var det aldrig något problem. De anställda kände en stark lojalitet gentemot VHAB och såg att det fanns en intressant framtid för bolaget. I ett enda fall sades en person upp som sedan återanställdes efter bara några veckor när det visat sig att hon var just en sådan

nyckelperson. Situationen blev däremot aningen obekvämt och den anställda stannade inte kvar länge efter att ha blivit återanställd.

Det blir inte alltid rätt, men det är bättre att det görs fort.

Yhlen

Alla svenskar från VHAB och danskar från Imacon som skulle bli en del av den nya koncernen möttes i Helsingborg kort efter att besluten tagits och nedskärningen genomförts. På plats fanns en dansk psykolog som specialiserat sig på hantering av fusioner. Mötet i Helsingborg var enligt Yhlen viktigt för att skapa en gemenskap mellan danskarna och svenskarna. Trots att länderna ligger nära varandra finns det en del kulturskillnader och det var viktigt att samarbetet fungerade väl från början. Hasselblad var dessutom ett stort, före detta familjeägt företag medan Imacon var ett litet, mer flexibelt gasellföretag. Skillnaderna märktes också bland svenskarna och danskarna då svenskarna i allmänhet var mer planerande och styrande medan danskarna snarare agerade som internationella affärsmän (Yhlen). HAS (före detta Imacon) och VHAB genomför fortfarande många aktiviteter tillsammans såsom att resa till fotomässor och anordna gemensamma fester. Aktiviteter av detta slag är lättare att genomföra nu när företaget är mindre, menar Yhlen.

Företaget styrs i sin helhet på kassaflöde enligt ett krav från ägarna. Till följd av den svaga ekonomiska ställningen har fokus legat på kassaflöden under en längre tid, även innan nedskärningen genomfördes. På sikt skulle också VHAB kunna uppvisa ett positivt resultat. Det finns inget separat resultatansvar inom företaget utan avdelningarna är uppdelade enligt kostnadsställen. Bland annat har ekonomi, produktion och service egna kostnadsansvar.

4.1.3 Resultatet

Processen och slutresultatet av VHABs stora nedskärning gick "förvånansvärt bra" (Yhlen). Eftersom organisationen är så pass mycket mindre nu känner anställda en större gemenskap med varandra och varje anställd känner sig dessutom viktigare, mer sedd och tar ett större eget ansvar än tidigare. Det har också bildats en mer informell möteskultur i Göteborg. Kommunikationen sker snabbt och effektivt till följd av att alla arbetsplatser numera är belägna på samma våningsplan. Att personalen stannade kvar i företaget sågs som sagt mer eller mindre som en självklarhet enligt Yhlen på grund av lojaliteten mot företaget. Samtidigt har många fått nya och spännande roller, mer lön och ansvar samt känslan av att nu vara en stor spelare i ett litet bolag och kan på så vis påverka mer. Under en period efter nedskärningen fick de anställda som var kvar arbeta mer än vanligt för att få de nya arbetsrutinerna och processerna på plats. Anställda får utbildning i den mån det krävs för att klara nya arbetsuppgifter och det finns anställda konsulter att fråga om råd.

Anställningsprocessen är idag mer komplicerad. Med färre anställda blir det viktigare att de som anställs verkligen passar in i bolaget. Varje person som anställs är mer

betydelsefull och det är därför viktigt att det blir "rätt" person. Dagens tuffa marknadsläge på grund av lågkonjunktur gör att VHAB skalar bort folk där det behövs. Yhlen tror dock inte att personalen är särskilt orolig då de klarat av att hantera nedskärningsprocesser tidigare.

Personalen är härdad och vet att mycket kan förändras i snabb takt.

Yhlen

Sammanlagt kostade nedskärningen och omstruktureringarna över 200 miljoner kronor i direkta kostnader. Således är inte indirekta kostnader såsom uteblivna intäkter och förlorad kunskap och erfarenheter inräknade. (VHAB Årsredovisning 2003 & 2004, HAB Årsredovisning 2005). På frågan om detta var ekonomiskt försvarbart svarar Yhlen "det får man ju hoppas". Han menar att det aldrig var aktuellt att inte satsa. Varumärket Hasselblad var så pass känt och värt så mycket pengar att det helt enkelt inte var ekonomiskt försvarbart att låta verksamheten gå under. Det som behövdes visade sig vara en ägare med vilja att satsa långsiktigt och en ny kraft med rätt teknisk kunskap för att ta Hasselblad till den digitala eran och skapa ett hållbart produktutbud. Mellan år 2006 och 2007 ökade Hasselbladskoncernen sin omsättning med 10,2 % och andelen digitala produkter av denna omsättning ökade från 40 % till 60 %. (Wolmesjö 2007, HAS Årsredovisning 2007).

4.2 Institutet för Livsmedel och Bioteknik (SIK)

Institutet för Livsmedel och Bioteknik (SIK) är ett industriforskningsinstitut vars syfte är att stärka livsmedels- och bioteknikföretagens konkurrenskraft (SIK 2008: Om forskningsprojekt och industriuppdrag). Vi träffade företagets VD Klas Hesselman som tog över VD-posten i maj 2007 efter att företrädaren gått i pension. Hesselman har en forskarutbildning inom spannmålskemi samt en bakgrund inom livsmedelsindustrin, bland annat som produktchef på Lantmännen i Skåne. Senast arbetade han som försäljningschef på laboratorieföretaget Analycen. I de fall ingen annan källa anges är det empiriska materialet hämtat från intervjun med Hesselman.

4.2.1 Bakgrund

SIK bedriver forskning enligt ett målinriktat forskningsprogram. Forskningen används sedan vid konsultuppdrag som utförs åt företag inom livsmedelsindustrin. Uppdragen kan exempelvis fokusera på process- och produktutveckling inom kvalitet, produktsäkerhet eller miljö. Företaget tillhandahåller även utbildningar och medverkar i grund- och doktorandutbildningar vid universitet och högskolor. (SIK 2008: Om forskningsprojekt och industriuppdrag)

SIK har en intressentförening med cirka 140 medlemsföretag inom livsmedels- och bioteknikindustrin. Från denna ideella intressentförening utses den "Industriella kommittén" som utgörs av ett 20-tal företrädare från medlemsföretagen. Den industriella

kommittén skall i sin tur fungera som ett rådgivande organ gentemot SIK och föreslå riktlinjer för institutets forskning. Intressentföreningen föreslår även ledamöter till SIKs styrelse. (SIK 2008: Om forskningsprojekt och industriuppdrag).

Cirka en tredjedel av företagets omsättning utgörs av forskningsmedel medan intäkter från uppdrag samt medlemsbidrag från intressentföreningen utgör två tredjedelar. SIK har cirka 90 anställda med huvudkontor i Göteborg samt tre regionkontor i Lund, Umeå och Linköping. (SIK 2008: Om forskningsprojekt och industriuppdrag)

SIK ägdes fram till år 2004 till 70 % av intressentföreningen samt till 30 % av det statliga Ireco AB, som nu bytt namn till Research Institutes of Sweden Holding AB (RISE). Från och med 2005 ägs SIK till 100 % av Sveriges tekniska forskningsinstitut (SP) som i sin tur ägs av RISE. SP har dock i dagsläget endast en representant i SIKs styrelse (SIK 2008: Om forskningsprojekt och industriuppdrag). Förändringarna av ägarförhållandena föregicks av ett flerårigt samarbete mellan SP och SIK, bland annat genom ett delägt marknadsbolag. Inför uppköpet gjordes även en utredning som hade till syfte att visa på eventuella verksamhetsrelaterade synergier mellan de båda instituten. Bland annat har SIK gemensamma projekt med SPs andra dotterbolag. (SIKs Årsredovisning 2003 - 2005) Den nya organisationsstrukturen utformades framförallt som ett svar på "näringslivets alltmer komplexa frågeställningar som kräver tvärvetenskapliga, branschöverskridande lösningar" (SIKs Årsredovisning 2003, s. 4).

Både staten och näringslivet vill att instituten skall fusionera i syfte att skapa större, internationellt slagkraftigare enheter i en samhallen struktur.

Utdrag ur SIKs Årsredovisning 2003, s. 4

SIK har under den senaste sexårsperioden strukturerat om sin verksamhet löpande men en större förändring skedde år 2007 efter att Hesselman trätt in som ny VD. Även om det gått mer än två år sedan SIK köptes av SP hade ingen integrering skett av de administrativa funktionerna. SIK hade dessutom under flera år haft en svag ekonomi och verksamheten hade på senare tid finansierats av de pengar som intressentföreningen efter ägarbytet avsatt i en fond (Hesselman) samt en vinst från försäljningen av företagets fastighetsbolag (SIKs Årsredovisning 2006). Företagets omsättning hade sedan 2002 en nedåtgående trend (se bilaga 4 – Ekonomisk utveckling 1999-2008 i SIK). Det var inte en hållbar situation och när Hesselman steg in som ny VD tog han tag i att strukturera om och framförallt utnyttja de samordningsmöjligheter som fanns med SP. (En schematisk skiss över SIKs nuvarande organisation finns i bilaga 2)

4.2.2 Genomförandet

Efter att Hesselman arbetat på företaget drygt en månad tog han i samråd med styrelsen beslutet att skära ned avdelningarna för personal, ekonomi samt bioteknik. Ekonomin var som sagt eftersatt och företaget hade ännu inte tagit tillvara på de synergimöjligheter som fanns med moderbolaget. Bioteknikverksamheten lades ned helt då det kämpats med

den i många år utan att den lyckats. Nedskärningen innebar att 15 personer, motsvarande 12 tjänster sades upp.

Vi såg över vad vi kunde göra för förändringar som påverkade verksamheten minst.

Hesselman

Personalavdelningen och ekonomiavdelningen lades ned helt och alla anställda fick lämna sina arbeten. Dessa funktioner sköts idag från moderbolagets huvudkontor i Borås. Ingen av de personer som sades upp av SIK erbjöds anställning hos SP. De flesta slutade omgående men hade en uppsägningstid mellan sex och tolv månader vilket gjorde att uppsägningarna blev relativt kostsamma då den uppsagda personalen hade rätt till lön under hela uppsägningsperioden. Efter förhandlingar med de fackliga organisationerna gjordes avsteg från turordningen i Lagen om anställningsskydd (LAS).

Även avdelningen för bioteknik lades ned. Denna verksamhet hade tidigare varit integrerad med mikrobiologi men kunde skäras bort utan problem då bioteknik och mikrobiologi hade haft olika kunder och olika verksamheter.

SIK har genomfört en omstrukturering av verksamheten innebärande dels en koncentration kring livsmedelsrelaterad verksamhet, dels att SIK överför en del administrativa funktioner till SP.

Utdrag ur SIKs Årsredovisning 2007, s.3

De flesta av de anställda visste att ett beslut av det här slaget var på gång och förstod att något måste göras. Det var därför ingen överraskning när det väl togs. De anställda hade sett att det gått knackigt och att kapitalet inom bolaget förbrukats. Hesselman menar att anställda på SIK kände en lojalitet mot bolaget och själva ansåg att det behövdes en förändring vilket gjorde att beskedet medförde en lättnad hos vissa av medarbetarna. Nedskärningen genomfördes så snabbt som möjligt för att undvika att den uppsagda personalen spred missnöje och minskade motivationen hos övriga anställda.

Förutom det stöd som SP gav under själva genomförandet använde sig SIK inte av någon hjälp utifrån under omstruktureringsprocessen. Det fanns dock ett trygghetsråd som stöttade och hjälpte de anställda som blev av med sitt arbete men också övriga anställda som berördes av att så många kollegor sades upp.

I samband med nedskärningen arbetade ledningsgruppen fram en plattare organisation för att minska byråkratin inom bolaget. Tidigare hade det funnits fyra hierarkiska nivåer på ett företag med endast 90 anställda. Det gjorde att organisationen var trögare och mer hierarkisk än vad som var praktiskt. Tillplattandet av organisationen har bland annat inneburit att två mellanchefsposter tagits bort och istället har dessa blivit gruppchefer för nybildade forskningsgrupper. Strukturen i toppen med en ledningsgrupp om sju personer, där enhetscheferna ingår, har dock inte förändrats.

Det skapades även en marknads- och försäljningsgrupp vid omstruktureringen år 2007 för att SIK skulle bli mer utåtriktad och inriktad på försäljning. Affärsidén inom SIK är densamma men efter nedskärningen har ett tydligare kundansvar och uppföljningsansvar utarbetats som en följd av resultatet från en kvalitativ kundundersökning som genomfördes år 2007. Kund- och affärsansvar ligger numera på enskilda medarbetare. (SIK 2008: Om forskningsprojekt och industriuppdrag) Även Hesselman har ansvar för några av företagets kunder. Till skillnad från nedskärningen som genomfördes relativt snabbt är arbetet med att utveckla verksamheten till att bli plattare och mer fokuserad på försäljning något som görs löpande.

Hesselman anser att de anställda hade en viss flexibilitet när det kom till att förändra sina arbetsuppgifter. Det har dock inte skett någon egentlig förändring i graden av ansvar eller lönenivåer. SIK tillämpar vare sig belönings- eller bonussystem för någon av de anställda, vilket är en koncernpolicy.

Många anser säkert att de fått väldigt annorlunda arbetsuppgifter.

Hesselman

Hesselman arbetar nu mycket med kommunikationen och utövar "management by walking around" där han försöker synas så mycket som möjligt på arbetsplatsen och vara lyhörd för åsikter och idéer om verksamheten. Han har också hand om vissa enklare personalfrågor sedan personalavdelningen flyttats till SP. Avdelningen på SP sköter däremot alla löner och hjälper till med all rekrytering. Rekryteringen har blivit viktig efter att de administrativa funktionerna försvann. SIK har fortfarande kvar en controllerfunktion men har upplevt problem då nyanställningen till denna position inte fungerade. Situationen har lösts genom att en pensionerad ekonomichef kommer in och arbetar tre dagar i veckan, samtidigt som de fortfarande letar efter en lämplig ersättare.

Ledningsgruppen om sju personer, där enhetscheferna ingår, har möte varannan vecka. Information och beslut som då tas ska förmedlas av enhetscheferna till sina respektive grupper. Information i företaget kommuniceras också via ett intranät och ett VD-brev. Tre till fyra gånger per år hålls det personalmöten med de anställda där dessa kan ventilera åsikter om företaget. Lunchrestaurangen på företaget fungerar också som en informell mötesplats.

SIK sitter kvar i samma lokaler även om Hesselman medger att det egentligen är för stort. När företaget sålde fastigheten år 2006 förband de sig att hyra den i 20 år, vilket hindrar en eventuell flytt till lämpligare lokaler. SIK arbetar däremot med att lösa problemet genom att ta in andra hyresgäster i byggnaden.

4.2.3 Resultat

Från ägarnas sida har målet varit att SIK ska vara lönsamma och visa ett positivt resultat. De senaste tio åren har resultatet varierat kraftigt, men möjligheten att nå målet med ett stabilt positivt resultat har väsentligt ökat efter att kostnaderna för de administrativa

funktionerna minskat och synergimöjligheterna med SP tillvaratagits. SIK styr också sin verksamhet efter en del andra nyckeltal, bland annat för forskningsverksamheten i form av kvalitet och nöjda kunder samt antal publicerade artiklar och miljöarbete. Dessa mål bryts sedan ner i verksamhetsplaner på enhetsnivå. Enhetscheferna har hela ansvaret för att enhetens mål nås.

Hesselman anser att forskarna och laboratorerna i SIKs fall utgör företagets produktionsanläggning, precis som kärnverksamheten gör i vilket annat företag som helst. Det blir då en sorts kulturkrock då forskarna själva har betydligt svårare att se sin roll på det viset och ser sig själva som just forskare. Att lägga över kundansvar på individerna är ett steg i processen att få den kvalificerade personalen att tänka på värdeskapandet i företaget. Mindre fokus på antal publicerade artiklar och mer på nöjda kunder förväntas ge resultat i framtiden, men ännu är det svårt att se effekterna.

Att vi gör saker rätt är jag övertygad om men gör vi rätt saker?

Hesselman

Efter att SIK genomfört sina omstruktureringar har fler företag inom koncernen gjort liknande omstruktureringar. SIK använde sig dock inte av verktyg som benchmarking eller omvärldsanalyser inför sitt eget omstruktureringsarbete.

Hesselman anser att resultatet av nedskärningen blev bra då kostnaderna väsentligen minskat och årets resultat för 2008 visar en stor förbättring mot föregående år, även om det fortfarande är negativt (se bilaga 4 – Ekonomisk utveckling 1999-2008 i SIK). SIK har inga långsiktiga tillväxtplaner utan ser försiktigt på framtiden. Eventuell tillväxt kommer att vara organisk genom tillväxt inom bolaget och inte genom uppköp av andra verksamheter.

5 ANALYS

I analyskapitlet ställs det insamlade empiriska materialet mot vår teoretiska referensram. Analysen är i stort sett uppdelad enligt samma struktur som empirikapitlet vilket följer en kronologisk ordning. Detta ger en samlad bild av nedskärningarnas olika skeenden med paralleller till den teoretiska referensramen. Fokus läggs framförallt på likheter och skillnader mellan de båda fallstudieföretagen och dess nedskärningar.

5.1 Bakgrunden till nedskärningarna

Det finns såväl likheter som skillnader vad gäller våra två fallstudieföretag och deras respektive skäl för att skära ned. Båda bolagen har i viss mån använt sig av nedskärningar för att snabbt erhålla positiva reaktioner från styrelse och ägare genom att på kort sikt skära ned på sina kostnader och visa resultat i linje med företagets ekonomiska mål (Appelbaum 1999, Cascio 1993). Nedskärningsprocesserna har således fungerat som ett traditionellt ekonomistyrningsverktyg för att korrigera en avvikelse mot ekonomiska mål (jfr McKinley m.fl. 2000). Den upplevda ekonomiska krissituationen var dock allvarligare i VHABs fall än i SIKs. SIK hade ett effektivitets- och lönsamhetsproblem då företaget uppvisade resultat som inte var långsiktigt hållbara, men omsättningens negativa utveckling var inte lika drastisk.

Bakgrunden till VHABs situation kan hänföras bakåt i tiden till de kortsiktiga strategiska beslut som tagits och en felbedömning gällande den digitala marknadens framväxt. Just sådana missbedömningar kan enligt Kets de Vries och Balasz (1997) vara anledningar till att företag i framtiden måste skära ned.

Redan i årsredovisningen 1999 står att läsa att Hasselblad var medveten om den digitala teknikens framsteg på kameramarknaden. Krympande marknadsandelar och dramatiska minskningar av omsättningen blev följderna och företaget gjorde kontinuerliga nedskärningar och effektiviseringar av verksamheten men vidtog inga tillräckliga åtgärder förrän relativt sent. Detta agerande stämmer väl överens med definitionen av utträdesbarriärer där tidigare investeringar i ett företag gör det svårt att ta ett helt rationellt beslut om nedskärning av verksamheten (DeWitt 1998). En fokusering på den inre effektiviteten i VHABs fall fick under en tid kompensera för att det inte togs något större strategiskt beslut om att lägga om verksamheten mot digital teknik. Till slut kom dock den nya ägaren Shriro in i bilden och en större omstruktureringsprocess med en långsiktig strategisk plan sattes i verket under år 2004.

SIKs ägarbyte var delvis en följd av att företaget upplevt påtryckningar från såväl stat som näringsliv att skapa tvärvetenskapliga forskningsenheter som skulle få större internationell slagkraft. Sammanslagningen gavs således legitimitet genom att det skedde enligt önskemål från branschen. Detta kan liknas vid en institutionell kraft, med vilket menas att

det utvecklas regler och normer inom en viss bransch eller industri för hur ett företag bör vara strukturerat (Budros 1999, McKinley m.fl. 2000).

SIK hade under flera år kämpat med att ha kvar sin bioteknikverksamhet trots att denna visat dåliga resultat. Företagets namn kan här tänkas ha varit en utträdesbarriär som till slut övervanns då "Institutet för Livsmedel och Bioteknik" tyder på en forskning inom bioteknik som efter nedskärningen inte längre finns.

Både SIK och VHAB hade alltså upplevt förändrade situationer på marknaden vilket ledde till integreringar med två bolag vars verksamhetsområden låg nära företagets egna. Att få SP som moderbolag till SIK respektive Imacon som systerbolag till VHAB möjliggjorde en samordning på flera områden. Detta skedde i VHABs fall i samband med en omfattande omstrukturering och stora nedskärningar. I SIKs fall skedde det i mer begränsad omfattning i form av tre isolerade avdelningar motsvarande 12 tjänster. Båda fallstudierna är med andra ord exempel på nedskärningar i personalstyrkan som en följd av ett ineffektivt utnyttjande av personalresurserna efter en sammanslagning (Budros 1999). Det ligger dock en signifikant skillnad i vilken grad bolagen har integrerat sina verksamheter. SIK är ett dotterbolag till SP och tanken har aldrig varit att dessa ska integreras fullt ut. Imacon och VHAB har däremot slutfört sin integreringsprocess och har numera samma VD, mycket långt integrerade verksamheter samt gemensamma funktioner.

5.1.1 Inre och yttre effektivitet

Enligt Budros (1999) är nedskärningar oftast fokuserade på att öka den inre effektiviteten men kan mycket väl även genomföras för att öka den yttre effektiviteten. I båda våra fallföretag finns det inslag av såväl inre som yttre effektiviseringar. SIK omstrukturerades för att åter koncentrera sin egen organisation kring livsmedelsrelaterad verksamhet, vilket är kännetecknet för DeWitts (1998) första nedskärningsmetod som handlar om att åter fokusera på sin kärnverksamhet och skala bort överflödiga avdelningar för att öka företagets inre effektivitet. De avdelningar som skalades bort i SIKs fall var administration och bioteknik. SP köpte dock SIK för att bolagen skulle kunna utnyttja möjliga synergier och samtidigt möta marknads alltmer komplexa och tvärvetenskapliga frågeställningar. SIK samarbetar idag mer gränsöverskridande med andra forskningsinstitut, vilket är en slags horisontell integrering enligt DeWitts (1998) tredje nedskärningsmetod som fokuserar på yttre effektivitet.

I VHABs fall var sammanslagningen med Imacon en åtgärd för att kunna erbjuda marknaden Hasselbladskameror med den nya digitala tekniken. Det gjordes en drastisk omstrukturering och effektivisering av verksamhetens arbetssätt och processer, det vill säga en inre effektivisering, samtidigt som företaget förändrade sin integrering i värdekedjan, en yttre effektivisering. Den vertikala integreringen bakåt minskade genom att stora delar av den traditionella produktionen lades ut på underleverantörer. Samtidigt användes Imacons kompetens inom digital teknik som en horisontell integrering och Hasselbladkoncernen började producera anpassade digitala bakstycken till sina kameror, vilket tidigare inte erbjudits kunderna. VHABs nedskärning är därmed ett bättre exempel på DeWitts (1998) tredje nedskärningsmetod. Denna handlar om att kombinera

nedskärningar i såväl personalresurser som fysiska resurser genom att exempelvis skära bort anläggningar, antingen i horisontellt eller vertikalt led. Denna nedskärningsmetod tyder enligt DeWitt (1998) på ett strategiskt tänk och även Bruton m.fl. (1996) anser att en minskning av verksamhetens vidd i samband med personalnedskärningen är ett effektivt sätt att skära ned.

5.2 Genomförande

Enligt Camerons (1994) definition av nedskärningar skall processen inbegripa ett flertal aktiviteter med syftet att förbättra organisationens effektivitet, vilket är fallet hos våra båda fallstudieföretag. Vidare skall sedan den organisatoriska nedskärningen påverka storleken på företagets arbetskraft, företagets kostnader samt arbetsprocesserna, vilket de har gjort om än i olika utsträckning.

5.2.1 Omstrukturering eller nedskärning

Nedskärningarna var i båda företagen en följd av att deras respektive sammanslagningar genomfördes i syfte att minska kostnaderna, men samtidigt användes tillfället för att omstrukturera företagen. VHAB lade ned hela sin produktionsanläggning och effektiviserade på alla övriga avdelningar genom att slå samman tjänster och sträva efter att anställda skulle arbeta "smartare". Färre människor förväntades utföra fler arbetsuppgifter, vilket kännetecknar en nedskärning, samtidigt som organisationsstrukturen förändrades, vilket kännetecknar en omstrukturering (Budros 1999).

SIK lade ned tre hela avdelningar men skär till skillnad från VHAB inte ned på några andra avdelningar. Istället vidtogs åtgärder för att minska byråkratin och lägga större fokus på kunden. Därmed genomfördes det först en renodlad nedskärning och när detta var gjort strukturerades verksamheten om. Kundansvar lades på enskilda medarbetare och det bildades en ny funktion för marknad och försäljning. När väl nedskärningen av personal-, ekonomi- och bioteknikavdelningen skett agerade SIK som "ansvarsfulla omstrukturerare" och försökte utgå från de anställda i företaget för att använda dem mer effektivt (Cascio 2003).

5.2.2 Initiala förutsättningar

Oberoende av vilket ekonomiskt läge ett företag befinner sig i går det enligt Bruton m.fl. (1996) att genomföra en fördelaktig nedskärning, men de initiala förutsättningarna påverkar hur kraftfulla åtgärder som krävs. Det ekonomiska läget för VHAB respektive SIK skilde sig åt vid tidpunkten för deras nedskärningar. SIK befann sig i en situation som inte var ekonomiskt hållbar på lång sikt medan VHAB hade större likvida problem och befann sig i en situation där det saknades såväl resurser som teknisk kompetens för att kunna vända situationen.

SIK genomförde nedskärningar genom att flytta två specifika avdelningar till SP samt skära bort en helt. Att genomföra en sådan typ av riktad nedskärning är enligt Bruton m.fl. (1996) en möjlighet som välmående organisationer har till skillnad från de företag som

befinner sig i en krissituation. Dessa tvingas istället genomföra mer radikala förändringar, vilket vi ser var fallet för VHAB.

Vid en kortare ekonomisk nedgång kan ett företag exempelvis införa anställningsstopp eller minska arbetsveckan (Gandolfi 2008b) men inte i något av fallen ansågs situationen vara en sådan kortare ekonomisk nedgång varför kraftigare åtgärder krävdes. För VHAB var det aldrig aktuellt med någon mildare form av nedskärning överhuvudtaget då deras position på marknaden var mycket instabil och större ansträngningar krävdes. I SIKs fall var någon mildare form av nedskärning inte heller aktuell då det var hela avdelningar som skars bort. Inget av företagen har sett uppsägningarna som en temporär lösning eller planerar att fylla de uppsagda tjänsterna igen utan har snarare sett nedskärningen som en permanent omstrukturering där de tjänster som skurits ned helt enkelt inte finns med i de nya organisationerna. Båda företagen har anställt ny personal sedan nedskärningarna genomfördes fast då till andra tjänster än de som försvann.

5.2.3 Förberedelser

Pratzel och Morton (2009) påpekar att det behövs personer utifrån som kan se på verksamheten objektivt och utvärdera samt analysera vad som behöver skäras ned. Genom att VHAB hade nya ägare och SIK hade en ny VD har det i båda fallen funnits möjlighet för dessa att se på organisationen och nedskärningarna ur just en sådan objektiv synvinkel.

För ett effektivt genomförande av en nedskärningsprocess måste kommunikationen ske proaktivt (Freeman och Cameron 1993) och fungera så att de anställda vet varför det skärs ned (Mirabal & DeYoung 2005). På båda företagen kommunicerades nedskärningsplanerna genom stormöten även om det enligt våra respondenter fanns föräningar hos medarbetarna sedan tidigare på båda företagen. Det stod klart att något behövde göras för att nå de ekonomiska målen, vilket de anställda redan insett. De kunde därför känna en lättnad när detta bekräftades och en lösning presenterades. På dessa möten kommunicerades företagets nya strategi och vilka mål och visioner VD hade. Att tydligt visa på att nedskärningen är en del av ledningens strategi med klara mål och visioner är något som Appelbaum (1999) tar upp som en förutsättning för att de som är kvar i företaget ska kunna blicka framåt. På VHAB sågs nedskärningen som en spännande möjlighet för de som fick arbeta kvar och informationen var sanningsenlig vilket Nelson & Burke (1998) påpekar är viktigt. Eftersom det i stort sett bara var de administrativa funktionerna som skars ned på SIK blev det inte en ny start på samma sätt som i VHAB.

På SIK togs beslutet om nedskärningen efter att den nye VD:n endast arbetat några veckor. Den snabba processen kunde ändå planeras väl då nedskärningen bestod av att flytta och lägga ned relativt isolerade delar av företaget. Det genomfördes aldrig en liknande processutvärdering som på VHAB. Även om strategin har förändrats en del har strukturer och processer i de avdelningar som inte berördes av personalnedskärningarna förblivit relativt oförändrade. Det är också vanligt att nedskärningar tas till som en första utväg (Gandolfi 2008c). Så har det dock inte varit på SIK där det inte sagts upp någon personal på andra avdelningar än de tre som lades ned, trots fortsatta negativa resultat. I

detta fall har ledningen med andra ord inte använt sig av nedskärningar som ett första alternativ.

För att en nedskärning ska kunna genomföras med ett gott resultat och inte ses som ett misslyckande krävs det en väl genomtänkt strategi (Cascio 2003, Bruton m.fl. 1996, Mishra m.fl. 1998), en plan med strikta riktlinjer (Appelbaum 1999), som kommuniceras väl (Gandolfi 2008a), har god framförhållning samt en snabb genomförandeprocess (Arnold & Pulich 2003). I VHABs fall har det funnits en strategi bakom nedskärningen vilken har kunnat motiveras som en del av en långsiktig plan med ett trovärdigt produktutbud genom sammanslagningen med Imacon. Det har således inte varit en ren reduktion av antalet anställda. Att inte ha en långsiktig strategisk plan är annars enligt Kets de Vries och Balazs (1997) liksom Nelson och Burke (1998) ett av de vanligaste misstagen företag gör vid genomförandet av en nedskärning. Den strategiska planen kommunicerades väl av ledningen och hade en relativt snabb genomförandeprocess. Vidare har den genomförts på ett sätt som påverkat hela företagets verksamhet varför alla processer kunnat utvärderas i samband med nedskärningen på det sätt som Kets de Vries och Balazs (1997) beskriver att företag bör göra.

5.2.4 Implementering

Både på VHAB och SIK gjordes det försök att få uppsägningarna att ske så snabbt som möjligt. Det var inte i alla situationer det kunde ske så snabbt då överlämningar kunde ta tid. Därmed ökade risken för att kvarvarande personal skulle sprida dålig stämning och oro på arbetsplatsen (Arnold & Pulich 2003). Enligt Ketz de Vries och Balazs (1997) finns det en risk att företagsledare isolerar sig efter en nedskärning. Detta har inte varit fallet på SIK då Hesselman har arbetat med det ömsesidiga förtroendet genom att göra sig själv så synlig som möjligt på arbetsplatsen. Inte heller i VHABs fall har detta varit något problem utan kulturen idag är mer informell och medarbetarna känner att de innehar en större roll där de kan påverka mer.

Nelson och Burke (1998) har beskrivit att det under en nedskärningsprocess behöver finnas stöd för alla inblandade parter, både överlevare och offer, samt att det som chef gäller att vara uppmärksam på signaler om hur den kvarvarande personalen mår, såsom tecken på utbrändhet. Både på VHAB och SIK fanns det ett trygghetsråd vid nedskärningen som fungerade som stöd och hjälp för alla inblandade parter. På VHAB fick de anställda som var kvar arbeta mer än vanligt under en tid, men ledningens inställning var att arbetsuppgifterna skulle kunna utföras på normal arbetstid när väl processerna effektiviserats.

Vad som saknades på både SIK och VHAB var ett tvärfunktionellt team (Mishra m.fl. 1998) med jurister, ekonomer och personalvetare som genomförde nedskärningen och därmed kunde ta hänsyn till flera aspekter. Däremot fanns det god branschkunskap hos Hesselman på SIK och i ledningen på VHAB vilket Mishra m.fl. (1998) anser bidrar till att en välplanerad nedskärningsplan kan tas fram.

Under en nedskärning är det viktigt att företaget utbildar och tränar sin personal när dessa får nya arbetsuppgifter (Arnold & Pulich 2003). Eftersom arbetsuppgifterna för den kvar-

varande personalen på SIK förblev oförändrade var det endast i VHABs fall detta var aktuellt. Där har personalen fått utbildning i den mån det behövts, men till största delen använder de sig av konsulter vid svårare frågor. Vid en nedskärning har företag möjlighet att införa nya arbetsprocesser och effektivisera rutiner (Moravec 1994) vilket VHAB har gjort. Eftersom nedskärningen på VHAB medförde att de anställda som var kvar fick bredare arbetsuppgifter kompenseras detta dessutom av en löneökning vilket är viktigt för motivationen i en process som VHABs (Arnold & Pulich 2003).

5.3 Resultat

Även om nedskärningens direkta kostnader kan anses vara ekonomiskt försvarbara kan företag ofta underskatta de indirekta ekonomiska konsekvenserna (Frances 2002). Nedskärningskostnaderna för SIK blev relativt höga på grund av att de som sades upp hade en lång uppsägningstid och därmed rätt till lön under denna. VHABs kostnader för uppsägningar och omstruktureringar kostade över 200 miljoner kronor. De kostnader som inte är medräknade i den siffran är indirekta kostnader i form av uteblivna intäkter och förlorad kunskap och erfarenheter. VHAB använder sig även av mer konsulttjänster idag.

Den fysiska miljön är som tidigare nämnts en viktig parameter att ta hänsyn till både ur ett ekonomiskt men också psykologiskt perspektiv (Pratzel & Morton 2009). I samband med nedskärningen flyttade VHAB till mindre lokaler som var mer anpassade efter storleken på den kvarvarande personalstyrkan medan SIK behöll sina gamla lokaler. SIK arbetar i dagsläget med att lösa detta problem då det både är kostsamt och negativt ur ett psykologiskt perspektiv.

Bruton m.fl. (1996) påpekar även att felbedömningar av vilken personal som bör sägas upp kan bli kostsamma i efterhand. VHAB återanställde visserligen en person precis efter att den stora nedskärningen genomförts, men varken VHAB eller SIK kände att det gjorts några stora felbedömningar avseende vilken personal som sades upp. Varken VHAB eller SIK har heller upplevt någon försämrad lojalitet eller moral hos de anställda som är kvar på arbetsplatserna, vilket annars kunnat ge en negativ effekt på produktiviteten (Labib & Appelbaum 1993).

Appelbaum (1999) tar upp riskerna med kulturkrockar efter sammanslagningar och omstruktureringar. I VHAB innebar sammanslagningen av två olika nationaliteter att det fanns en risk för en kulturkrock, vilken minimerades genom att företaget arbetade proaktivt med hjälp av en psykolog utifrån som arbetade med gruppdynamiken. För såväl VHAB som SIK har också anställningsprocessen blivit viktigare då varje person som anställs är viktig för företagets prestationer och för företagskulturen (Arnold & Pulich 2003). I SIKs fall har det exempelvis anställts en controller efter att ekonomiavdelningen flyttats som sedan slutat på grund av att det inte fungerade.

Cascio (2003) har uttalat att det är svårt att "spara sig till välstånd" och att det endast är genom att utöka verksamheten som företag kan överträffa andra företag med ett stabilt antal anställda. Båda företagen har efter nedskärningarna lyckats vända trenden med en negativ omsättnings- och resultatutveckling. SIKs verksamhet har under år 2008 ett markant förbättrat redovisat resultat jämfört med året innan, men det är fortfarande

negativt och endast två tredjedelar av det förbättrade resultatet hänförs till kostnadsbesparingar medan den sista tredjedelen berodde på marknadsutvecklingen. Detta tyder på, precis som Cascio (2003) påstår, att det inte går att spara sig till välstånd, även om det kan ta företaget en bit på vägen mot de ekonomiska målen. När företag misslyckas med att nå de ekonomiska mål som satts upp är risken stor att företaget måste skära ned igen (Burke 1998, Cascio 1993).

6 DISKUSSION OCH SLUTSATSER

I diskussionen ges våra egna reflektioner kopplade till hur fallstudieföretagens situationer påverkat deras nedskärningsprocesser samt det resultat vi kan se idag. Diskussionen baseras på analysen i föregående kapitel och leder sedan vidare till våra slutsatser där frågeställningarna som varit utgångspunkten för uppsatsen besvaras.

Vi börjar med att presentera uppsatsens syfte som i sin helhet och tillsammans med våra frågeställningar går att finna i inledningen:

Syftet med studien har varit "...att belysa det samband som sträcker sig från en nedskärnings bakgrund och syfte till det slutgiltiga resultatet" genom att "...skapa en förståelse för hur genomförandet av en nedskärning praktiskt kan gå till och vilka konsekvenser det kan få för verksamheten"

6.1 Nedskärningarnas syften

Nedskärningarna har i båda våra fallstudieföretag haft syften av ekonomisk karaktär där nedskärningarna använts som ett verktyg för att korrigera avvikelser mot uppsatta ekonomiska mål. Samtidigt har förändringar i kundernas efterfrågan varit en gemensam nämnare för de båda företagen. Efterfrågan på kameramarknaden hade svängt om till digitala kameror och SIKs kunder hade mer komplexa frågeställningar som krävde tvärvetenskapliga forskningsprojekt. Detta påverkade företagen att förändra sin ägarstruktur för att i olika utsträckning utnyttja synergimöjligheter med andra bolag inom samma bransch. I VHABs fall var nedskärningen och omstruktureringen ett sätt att rädda varumärket och bygga upp en ny organisation, medan SIKs nedskärning snarare hade till uppgift att dra ned på rent onödiga kostnader och utnyttja möjliga synergier med moderbolaget utan att för den delen strukturera om hela organisationen.

I vår analys nämndes att tidigare investeringar i varumärket VHAB kan ses som anledningen till att investeringen ansågs vara ekonomiskt försvarbar. Frågan kvarstår dock varför Shriro valde att fortsätta driva företaget, med den stora investering det krävdes, när tillgångarna istället kunde sålts och produktionen fortsatt med annan aktör under varumärket Hasselblad. Svaret blir rimligtvis att den samlade kompetensen som fanns inom företaget var värd investeringen. Visserligen sades mer än 100 anställda upp, men drygt 70 fanns kvar vilka tillsammans med en del övriga tillgångar i bolaget, hade en samlad kompetens som var värd den extra investeringen. VHAB behövde därmed en ägare med kapital och ett långsiktigt intresse.

SIK genomförde i samband med nedskärningen en omstrukturering mot en mer kundfokuserad och decentraliserad verksamhet. Denna förändring var inte akut ur en direkt ekonomisk synvinkel, men desto viktigare för att höja kundnöjdheten, vilket indirekt

leder till positiva ekonomiska konsekvenser. I SIKs styrelse sitter endast en ägarrepresentant medan resten av posterna innehas av representanter från branschorganisationer samt intressentföreningen, det vill säga kunder till SIK. Dessutom finns en industriell kommitté som ska fungera som ett rådgivande organ vad gäller institutets forskningsinriktning. Detta gör att kundernas inflytande är mycket stort och att företaget har en struktur som fokuserar på att tjänsteerbjudandet ska ligga väl i linje med industrins efterfrågan. Vi tror då att lönsamhet kan bli ett underordnat mål. Vidare har verksamhetens omstruktureringsprocess påverkats av institutionella krafter i form av en upplevd vilja från stat att skapa tvärvetenskapliga forskningsinstitut med internationell slagkraft, det vill säga att omstruktureringarna inte var resultatet av direkt ekonomiska incitament.

Vi kan sammanfattningsvis se två stora skillnader i våra båda fallstudiers bakomliggande syften med nedskärningarna. För det första var situationen i VHAB mer krisartad än i SIKs fall och medan VHABs syfte var av rent ekonomisk karaktär tycker vi oss kunna se att SIK hade annat än rent ekonomiska incitament för att genomföra omstruktureringen. Samtidigt vill vi dock förtydliga att vi skiljer på omstruktureringen i sin helhet och nedskärningen i SIKs fall där själva nedskärningen av personal gjordes i ett renodlat kostnadsbesparingssyfte. Den andra stora skillnaden mellan våra fallstudier var att integreringen av SIK och SP aldrig var menad att tas så långt som i VHAB och Imacons fall.

6.1.1 Initierande krafter

När vi nu fastställt vår syn på det bakomliggande syftet till nedskärningsprocesserna kommer vi till frågan vad det var som initierade processerna. Kundernas förändrade preferenser och den negativa ekonomiska utvecklingen i företagen var inget som hände helt plötsligt, vilket vi bland annat visat i empirikapitlet genom utdrag från de båda företagens årsredovisningar. Vårt antagande blir då att det behövs en kraft utifrån samt en större förändring inom organisationen för att det tuffa beslutet om en nedskärning ska tas.

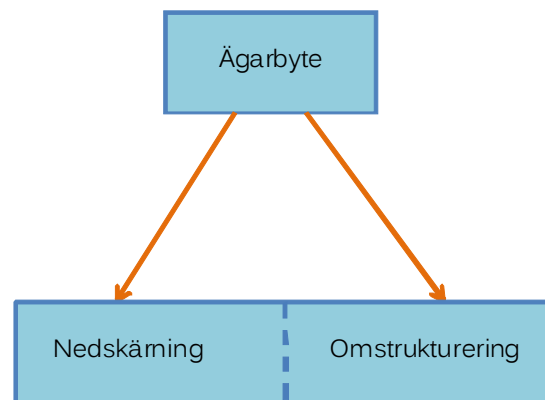
I VHABs fall var det nya ägare som gjorde att företaget till slut genomförde den stora strukturförändring som behövts under en längre tid. De nya ägarna hade förutom ett objektivt perspektiv på personal och organisationsstruktur även den finansiella styrka som krävdes för att genomföra nedskärningen. Med denna utgångspunkt tror vi att nedskärningar är vanliga vid sammanslagningar och uppköp eftersom det då finns en utomstående part som dels kan driva frågan men även agera syndabock.

I SIKs fall var det en ny VD som stod för den initierande kraften. Budros (1999) beskriver som tidigare nämnts att nedskärningar kan drivas av irrationella skäl genom påtryckningar utifrån men i SIKs fall är det snarare bristen på påtryckningar som gjort att de förändringar som behövdes i bolaget inte genomfördes förrän en ny VD trädde in och drev frågan. Återigen vill vi här koppla till SIKs underordnade fokus på lönsamhet. Att det endast satt en representant från de nya ägarna i styrelsen kan ses som en annan möjlig anledning till att påtryckningarna för att dra ned kostnader genom att utnyttja synergier inte var större från SPs sida.

6.2 Genomförandet

Företagens initiala förutsättningar har påverkat nedskärningarnas genomförande till stor del. VHAB var i en så pass svår ekonomisk situation att det krävdes förändringar som ändrade den grundläggande strukturen på ett mer ingripande sätt än vad som krävdes på SIK som inte befann sig i samma svåra situation. Det blev också lättare för VHAB att genomföra dessa genomgripande förändringar då de anställda var medvetna om att det inte fanns något annat alternativ. En så stor nedskärning innebar också att den gamla organisationen blev så ofullständig att det samtidigt var tvunget att ske en genomgripande omstrukturering för att skapa en ny organisation där det inte upplevdes att det fanns hål och luckor jämfört med den gamla.

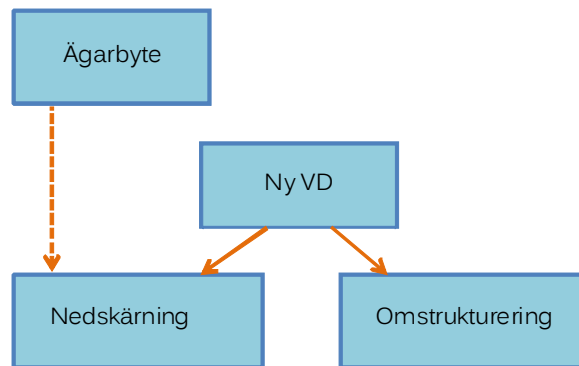
Enligt Gandolfi (2008b, 2008c) ska nedskärningar användas som en sista utväg för att undvika kortsiktiga lösningar. Vi anser dock att det här fallet är ett exempel på när det snarare hade varit kortsiktigt att inte säga upp all överflödiga personal på en gång. Det var rätt att med en samlad ansträngning forma den nya organisationen så snabbt som möjligt.



Figur 6.1

Illustration av VHABs ägarbyte som initierande kraft bakom nedskärning och omstrukturering samt det ömsesidiga beroendet mellan nedskärning och omstrukturering.

SIKs initiala förutsättningar gjorde att omstruktureringen inte behövde vara lika genomgripande och snabb som i VHABs fall. Vi anser att SIKs omstrukturering av verksamheten och nedskärning av de tre avdelningarna var så pass skilda i sina syften att de hade kunnat ske helt oberoende av varandra vid två olika tillfällen. SIKs omstrukturingsarbete är ett pågående arbete och det kommer troligtvis krävas fler åtgärder då de fortfarande uppvisar ett negativt resultat. Genom att snabbt skära bort onödiga kostnader har SIK dock bättre förutsättningar att arbeta med den kvarvarande organisationen för att till slut kunna uppfylla ägarens lönsamhetskrav samtidigt som företaget gör rätt saker enligt kundernas behov.



Figur 6.2

Illustration av SIKs ägarbyte som den indirekta kraften bakom nedskärningen samt VD-bytet som den direkt initierande kraften. Illustrationen visar även att vi ser nedskärningen och omstruktureringen som oberoende händelser med skilda syften.

6.3 Resultatet

VHAB var i en så svår ekonomisk situation att det krävdes radikala förändringar för att vända företaget. Detta kan ha påverkat resultatet eftersom det kunde genomföras stora förändringar utan att personal eller fackföreningar gjorde motstånd. SIK befann sig inte i en lika svår position och hade därför inte lika lätt att argumentera eller finna stöd för att förändra organisationen lika djupgående.

VHABs goda slutresultat av nedskärningen kan till stor del hänföras till den starka strategin med konkreta mål och stärkt produktutbud. Därtill hade ägarna en lång investeringsfront och tillräcklig finansiell styrka för att genomföra en lyckad nedskärning. VHAB har efter sina förändringar blivit ett nytt företag med nya strategier, ny teknik, ny personal och nya lokaler.

SIK är i stort oförändrade men har å andra sidan inget behov av att förändra sig på samma radikala sätt som VHAB. Däremot är det viktigt att se om förändringarna har löst de ursprungliga problemen. SIK har minskat sina kostnader men har fortfarande en verksamhet som inte är lönsam. Risker för framtida nedskärningar och omstruktureringar känns stora. Vidare har SIK inte lyckats flytta från sina gamla lokaler vilket bidrar till att nedskärningsprocessen inte ger den psykologiska effekten av att kännas avslutad samtidigt som den fasta lokalkostnaden gjort att nedskärningen inte kunde bli en optimalt kostnadsbesparande åtgärd.

6.4 Slutsatser

Nedan presenteras ett sammanfattande svar på våra tre frågeställningar.

Vad har syftet med nedskärningsprocessen varit och vad var det som initierade den?

Båda våra fallstudieföretag hade som syfte att göra en permanent förändring av personalstyrkans storlek. Vidare låg ekonomiska syften bakom nedskärningarna som genomfördes för att korrigera avvikelser mot uppsatta ekonomiska mål. Företagen hade för avsikt att förbättra såväl inre som yttre effektivitet. En indirekt anledning till nedskärningarna var att marknadens preferenser förändrats vilket ledde till integrering med två andra bolags verksamheter vilket i andra led fick följden att det på vissa områden fanns dubbla uppsättningar personal.

Samtidigt som alla dessa likheter kan identifieras finns självklart stora skillnader. VHAB agerade drastiskt på en marknad där de förlorade mer och mer men fortfarande hade mycket att vinna om de lyckades genomföra omstruktureringen på rätt sätt. SIK agerade inte lika drastiskt som VHAB men var inte desto mindre tvungna att åtgärda de effektivitetsproblem som under flera år tärt på företagets resurser.

Vidare krävdes det i båda fall en drivkraft utifrån för att initiera nedskärningen. I VHABs fall var det en ny ägare med kapital samt tålamod och sedermera en ny ledning som satte igång processen. I SIKs fall var det en ny VD som stod för den initierande kraften.

Hur har nedskärningsprocessen genomförts och hur har de initiala förutsättningarna påverkat genomförandet?

Båda företagen genomförde nedskärningsprocesserna i samband med en omstrukturering av verksamheterna. Då VHABs situation var mer kritisk påverkade det genomförandet på så sätt att en långsiktig strategisk plan togs fram och en genomgripande omstrukturering på samtliga avdelningar genomfördes för att skapa en ny organisation. Dessutom genomfördes hela processen relativt snabbt. På SIK har genomförandet skett i en annan form. Genom att snabbt ta tillvara på de synergier som ännu inte utnyttjats med moderbolaget minskade SIK sina kostnader. Detta möjliggjorde en långsammare omstrukturering med syfte att minska byråkratin och forma en verksamhet som gör rätt saker och inte bara gör saker rätt.

Hur har syftet med nedskärningen påverkat det slutliga resultatet?

I båda företagen har den negativa omsättnings- och resultattrenden vänt sedan nedskärningarna genomfördes. I VHAB har de digitala produkternas andel av omsättningen samt den totala omsättningen ökat och koncernen har de senaste åren visat positiva resultat. Även SIK gjorde en stor resultatförbättring mellan år 2007 och 2008, även om de fortfarande uppvisar ett negativt resultat. Vid en jämförelse mellan de två bolagen kan vi dock se att VHAB kommit längre på vägen att nå sina mål, såväl de rent

finansiella samt vad gäller integreringen med HAS. Vi tror att förklaringen till detta är tredelad. För det första genomförde de nedskärningarna två år tidigare än SIK. För det andra var en långt gången integrering också det ursprungliga syftet och för det tredje har företaget fått ett symboliskt avslut genom att flytta till nya lokaler. Det som är viktigt att komma ihåg är dock att SIK aldrig hade ett lika renodlat ekonomiskt syfte med sin omstruktureringsprocess.

Vad fallstudierna lärt oss är att resultatet av ett företags nedskärningsprocess kan hänföras till den ambitionsnivå med vilken företag planerar och genomför nedskärningen. Därmed är syftet bakom en nedskärning kritiskt för dess slutliga resultat - "man får vad man planerar för".

6.5 Förslag till fortsatt forskning

Efter att vi i denna uppsats övergripande studerat två nedskärningsprocesser tycker vi att det skulle kunna vara intressant att närmare studera någon av de olika delarna av en nedskärningsprocess. Exempelvis skulle det kunna göras en närmare studie på företags strategiska planer i samband med nedskärningar.

Då fusioner uppges vara en av de vanligaste anledningarna till nedskärningar vore det även intressant att undersöka hur vanligt det faktiskt är med nedskärningar i samband med dessa och i vilken omfattning de då genomförs. En kartläggning av fusioner inom en viss bransch eller geografiskt område skulle kunna utföras för att ge en möjlighet att urskilja handlingsmönster och dra generella slutsatser på området.

6.6 Egna Reflektioner

Efter att ha skrivit en uppsats under ett antal veckor har vi samlat en del tankar som vi här tänkte dela med oss av. Under arbetets gång har vi framför allt skaffat oss användbara kunskaper vad gäller hur man hittar akademisk litteratur. Ofta har det dessutom varit ett nöje att läsa den, vilket varit en följd av att vi hållit fast vid det uppsatsämne vi från början fascinerades av.

Vi har under uppsatsens gång försökt komma fram till när det hade varit optimalt att hålla intervjuerna. Bör de planeras in i början för att uppsatsens inriktning sedan ska kunna anpassa till det insamlade empiriska materialet? Eller bör de snarare planeras så sent som möjligt för att man ska hinna läsa in sig och ha en bättre överblick över teorin och därmed bästa möjliga förutsättningar för att ställa skarpa frågor vars svar på ett tydligt sätt kan analyseras? Vi kan i princip konstatera att båda metoderna fungerar. Då man är mycket beroende av intervjuerna i form av empiriskt material är ändå vår slutsats att de bör bokas in så tidigt som möjligt.

Vi lyckades endast boka in möten med en person på respektive företag. Även om vi är nöjda med de svar vi fick och vi känner att det var rätt personer i båda fallen hade fler intervjuer på olika nivåer i företaget absolut varit önskvärt. Det hade kunnat ge en bättre helhetsbild och hade troligtvis möjliggjort en djupare analys genom att

uppmärksamma motsatta åsikter i intervjumaterialet. En sådan vinkling hade å andra sidan troligtvis krävt större utrymme för psykologiska aspekter.

Vidare ska man komma ihåg att vår studie är ytterst begränsad och att man inte kan generalisera några förhållanden. Att vi dessutom endast genomfört två intervjuer gör att materialet får en ofrivillig vinkling trots en så objektiv ansats som möjligt. Vår retrospektiva studie utgör också ett bra exempel på när man bör inta ett kritiskt synsätt till det intervjupersonerna säger för att ställa frågor som minskar risken för att informationen förvrängs. Då ämnet behandlar sådant som hänt finns risk att de negativa effekterna förträngts.

Vår titel har måhända inte lyckats ge ett entydigt svar inom uppsatsens ramar – kan ett företag krympas till framgång – men det vi ser i våra två fallstudier är att företag kan nå framgång efter en nedskärningsprocess om denna genomförs i samband med en större omstrukturering och med hjälp av en långsiktig strategisk plan. Å andra sidan är det många förutsättningar som måste stämma för att det ska gå verkligt bra.

7 REFERENSLISTA

Artiklar

Aldrich, Howard E. & Fiol, C. Marlene. (1994) Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, Vol. 19, s. 645-670

Appelbaum, Steven H., Henson, Dawn & Knee, Kerry. (1999) Downsizing failures: an examination of convergence/reorientation and antecedents – processes – outcomes. *Management Decision*, 37/6 1999, s. 473-490

Arnold, Edwin & Pulich, Marcia. (2003) Managing Effectively in the Downsized Organization. *Health Care Manager*, vol. 22, Number 1, s. 56-62

Brickley, James., Van Druenen, Leonard. (1990) Internal corporate restructuring: An empirical analysis. *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 12 s. 251-280.

Bruton, Garry D., Keels, J. Kay & Shook, Christopher L. (1996) Downsizing the firm: Answering the strategic questions. *Academy of Management Executive*, Vol. 10 No. 2, s. 38-45

Budros, Art. (1999) A Conceptual Framework for Analyzing Why Organizations Downsize. *Organization Science*. Vol. 10, No. 1 s. 69-82

Burke, Ronald J., Nelson, Debra L. (1997), Downsizing and restructuring: lessons from the firing line for revitalizing organizations, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 18 No. 7, s. 325-334.

Burke, Ronald J. (1998) Downsizing and Restructuring in Organizations: Research Findings and Lessons Learned. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15(4) s. 297-299

Cameron, Kim. (1994) Strategies for Successful Downsizing. *Human Resource Management*, Vol. 2. No. 2, s. 189-211

Cascio, Wayne F. (1993) Downsizing: What do we know? What have we learned? *Academy of Management Executive*. Vol. 7, No. 1, s. 95-104

Cascio, Wayne F. (2003) Corporate restructuring and the no-layoff payoff. *Perspectives on Work (Industrial Relations Research Association)*, No 7, s. 4-6

Champy, James. (1997) Quit cutting - start growing. *Sales & Marketing Management*, Vol. 149 Issue 3, s. 20, 2 s.

Day, Jonathan., Leslie, Keith & Lawson, Emily. (2003) When organization works. *McKinsey Quarterly*, Special Edition Issue 4, s. 20-29

DeWitt, Rocki-Lee. (1993) The structural consequences of downsizing. *Organization science*, Vol 4, No 1, s. 30-40

DeWitt, Rocki-Lee. (1998) Firm, Industry and strategy influences on choice of downsizing approach. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, s. 59-79

Frances, John D. (2002) 10 Reasons Why You Shouldn't Downsize. *Journal of Property Management*, January/February 2002, s. 72-73

Freeman, Sarah J., Cameron, Kim S. (1993) Organizational downsizing: a convergence and reorientation framework, *Organizational Science*, Vol. 4 No. 1, s. 10-29.

- Freeman, Sarah J. (1994) Organizational downsizing as convergence or reorientation: Implications for human resource management. *Human Resource Management* vol. 33. s. 213-238.
- Gandolfi, Franco. (2008a) Learning from the Past – Downsizing Lessons for Managers. *Journal of Management Research*, april 2008, Vol. 8 Number 1, s. 3-17
- Gandolfi, Franco. (2008b) Cost reductions, downsizing-related layoffs and HR-practices. *Sam Advanced Management Journal*, spring 2008, s. 52-58
- Gandolfi, Franco. (2008c) HR-strategies that take the sting out of downsizing. *Ivey Business Journal*, Jul/Aug 2008, Vol 72 Issue 4 s. 1-8
- Kets de Vries, Manfred F. R. & Balazs, Katharina. (1997) The Downside of Downsizing, *Human Relations*, vol. 50, s. 11-50.
- Labib, Nadia & Appelbaum, Steven H. (1993) Strategic Downsizing: A Human Resources Perspective. *Human Resource Planning*, Vol. 6, Number 4, s. 69-93
- McKinley, William., Zhao, Jun & Rust, Kathleen G. (2000) A Sociocognitive Interpretation of Organizational Downsizing. *The Academy of Management Review*, vol. 25(1), s. 227-243.
- McKinley, William., Sanchez, Carol M. & Schick, Allen G. (1995) Organizational downsizing: Constraining, cloning, learning. *Academy of Management Executive*, Vol. 9(3) s. 32-44
- McKinley, William., Mone, Mark A & Barker, Vincent L. (1998) "Some Ideological Foundations of Organizational Downsizing," *Journal of Management Inquiry*, Vol. 7(3), s. 198-212.
- Mirabal, Nell & DeYoung, Robert. (2005) Downsizing as a Strategic Intervention. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, March 2005, s. 39-45
- Mishra, Karen E., Spreitzer, Gretchen M. & Mishra, Aneil K. (1998) Preserving Employee Morale during Downsizing. *Sloan Management Review*, Winter 1998 s. 83-95
- Moravec, Milan. (1994) The Right Way to Rightsize. *Industry Week*, 5 September, s.46
- Navran, Frank, J. (1994) Surviving a downsizing. *Executive Excellence* vol. 11 s. 12-13.
- Nelson, Debra L. & Burke, Ronald J. (1998) Lessons Learned. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 15(4), s. 372-381
- Pratzel, Bob & Morton, Steve. (2009) Downsize today while thinking about tomorrow. *Financial Executive*, March 2009 s. 42-45
- Radcliffe, Vaughan S., Campbell, David R. & Fogarty, Timothy J. (2001) Exploring downsizing: A Case Study on the Use of Accounting Information. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 13 s. 131-157
- Temme, Jim. (1996) Coping with corporate cutbacks: Take steps to stay up when your company is downsizing. *Plant Engineering* Vol. 50: s. 188-192

Tidningsartiklar

- Froste, Calle. (2004) HASSELBLAD - Från månlandning till stjärnfall. (Elektronisk) *Affärsvärlden*, 3 juni. Tillgänglig: AffärsDatas Nyhetsarkiv (2009-04-20)
- Håkansson, Axel & Stenback, Erica. (2006) Historien om Hasselblads uppgång och fall. (Elektronisk) *DI.se*, 7 februari. Tillgänglig: AffärsDatas Nyhetsarkiv (2009-04-20)

Wolmesjö, Lars Gunnar. (2007) Det går bra för Hasselblad som blivit mer danskt än svenskt. (Elektronisk) *Göteborgsposten*, 1 augusti. Tillgänglig: AffärsDatas Nyhetsarkiv (2009-04-20)

Böcker

Cummings, Thomas G. & Worley, Christopher G. (2001) *Organization Development & Change (7e.)*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing

Ejvegård, Rolf. (2003) *Vetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur

Jacobsen, Jan K. (1993) *Intervju: konsten att lyssna och fråga*. Köpenhamn: Hans Reitzels Forlag.

Kvale, Steinar. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Lindblad, Inga-Britt. (1998) *Uppsatsarbete: en kreativ process*. Lund: Studentlitteratur

Merriam, Sharan B. (1988) *Fallstudien som forskningsmetod*. San Fransisco: Jossey-Bass Inc.

Trost, Jan. (2005) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur

Rapporter

Konjunkturläget mars 2009, Konjunkturinstitutet, Tillgänglig: konj.se (2009-05-31)

SIK 2008: Om forskningsprojekt och industriuppdrag, Tillgänglig: sik.se (2009-05-31)

Årsredovisningar

SIK - Institutet för Livsmedel och Bioteknik AB Årsredovisning 1999-2007

Hasselblad AB Årsredovisning 2005-2007

Shriro Sweden AB Årsredovisning 2003-2004

Victor Hasselblad AB Årsredovisning 1998-2007

Webbsidor

Konjunkturinstitutet

<http://www.konj.se/> (2009-04-14)

Ekonomistyrningsverket

<http://www.esv.se/top/ordbok.4.381a53100506cbef9800045.html?id=ekonomisk%20styrning>
(2009-05-21)

Hasselblad Foundation

<http://www.hasselbladfoundation.org/the-history/sv/> (2009-04-25)

Intervjuer

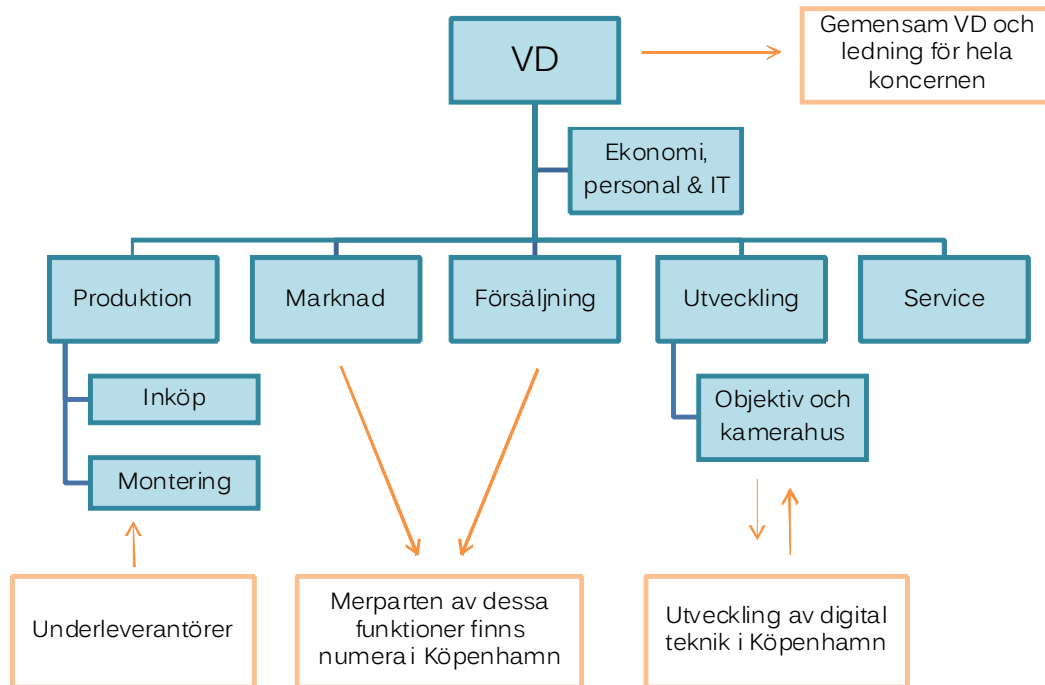
Hasselblad (VHAB)

Carl Johan Yhlen, 70 min 2009-04-28, 20 min 2009-05-28

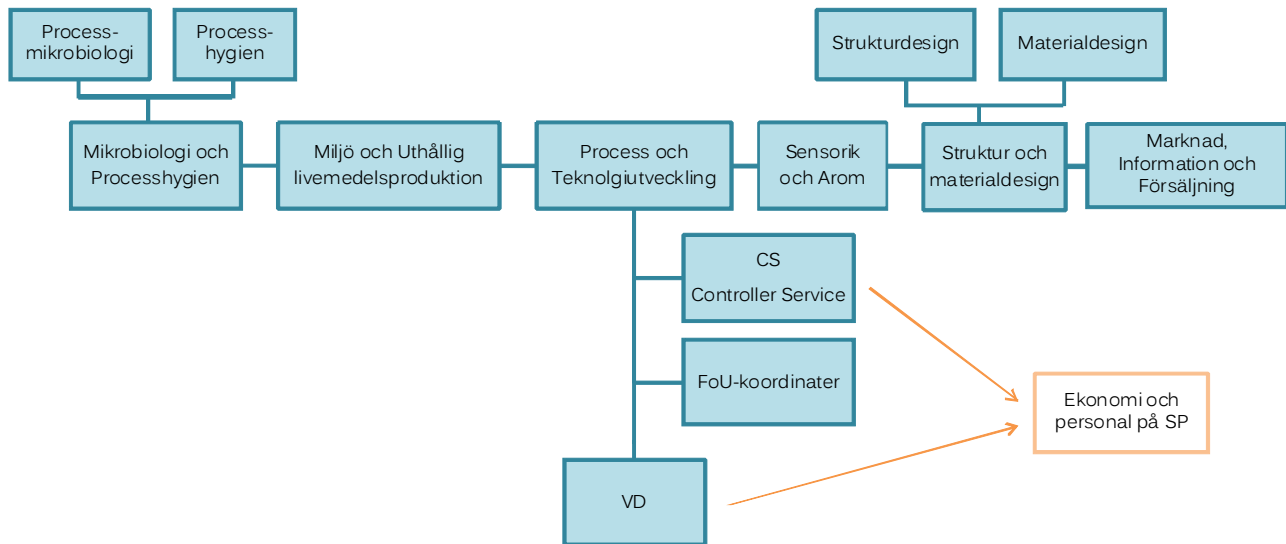
Institutet för Livsmedel och Bioteknik AB (SIK)

Klas Hesselman, 90 min 2009-05-15

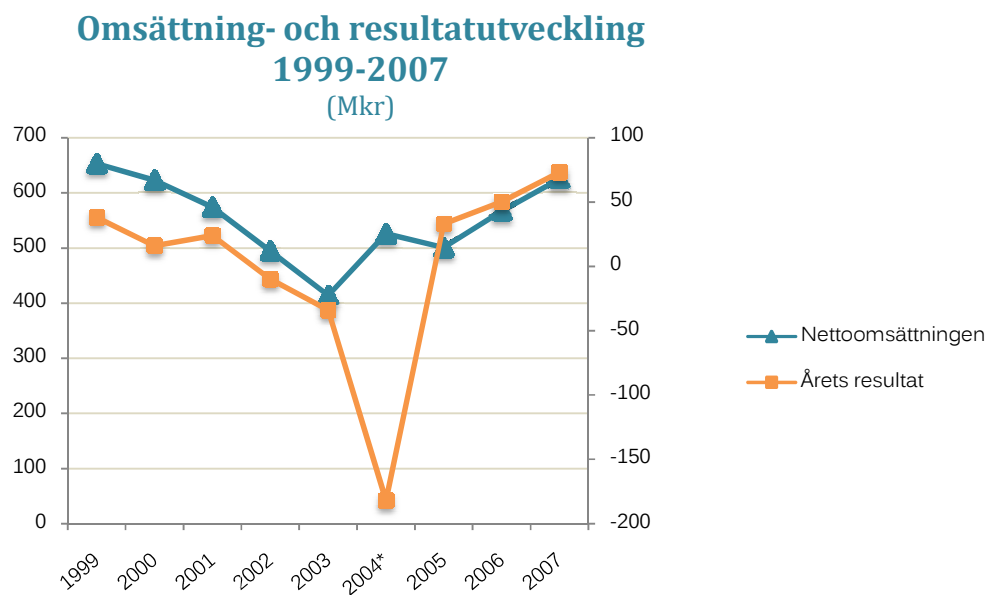
Bilaga 1 – VHAB: Dagens organisation



Bilaga 2 – SIK: Dagens organisation



Bilaga 3 - Ekonomisk utveckling 1999-2007 i VHAB



* År 2004 belastades årets resultat med omstrukturingskostnader om totalt 246,8 Mkr (Shriro Sweden AB Årsredovisning 2004, s. 1)

Källor:

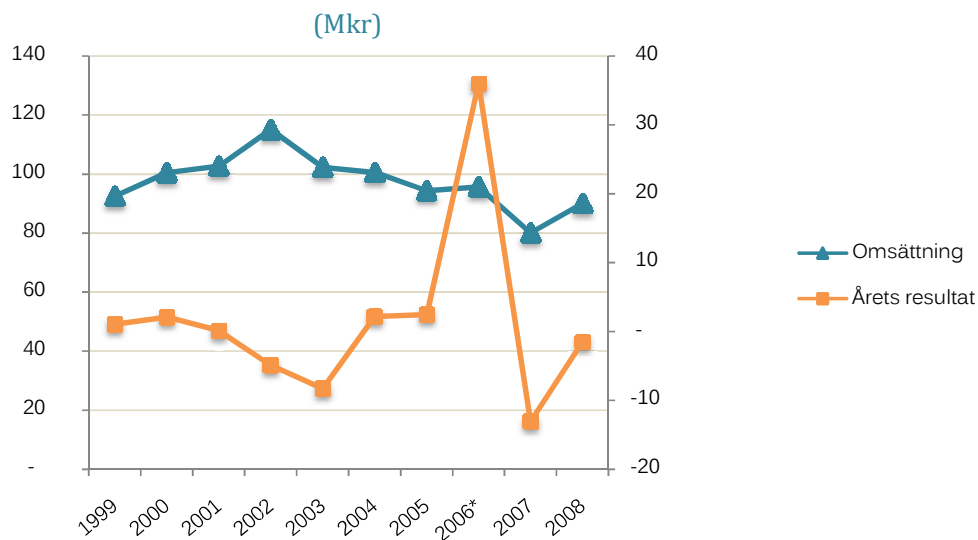
Victor Hasselblad AB Årsredovisning 1999-2002

Shriro Sweden AB Årsredovisning 2003-2004

Hasselblad AB Årsredovisning 2005-2007

Bilaga 4 – Ekonomisk utveckling 1999-2008 i SIK

Omsättning- och resultatutveckling 1999-2008



* År 2006 avyttrades SIKs fastighetsbolag vilket gav övriga rörelseintäkter om 54,9 Mkr vilket haft en positiv inverkan på årets resultat.

(SIK - Institutet för Livsmedel och Bioteknik AB Årsredovisning 2006, s. 5)

Källor:

SIK - Institutet för Livsmedel och Bioteknik AB Årsredovisning 1999-2007

SIK 2008: Om forskningsprojekt och industriuppdrag

Bilaga 5 - Intervjuguide

Bakgrund till nedskärningen

- Vart tas besluten?

Nedskärningens påverkan på organisationen

- Organisationsschema
- Vilka avdelningar har förändrats?
- Vilka avdelningar berördes mest?
- Hur har hierarkier förändrats?
- Ansvarsenheter (ex. kostnad/resultat)
- Befogenheter
- Bonus/Belöningsystem
- Styrning på nyckeltal
- Rapportering

Strategi bakom omstruktureringar?

- Fanns det?
- Hur togs den i så fall fram?
- Hur har ni resonerat när ni bestämt vilka tjänster som behöver tas bort?
- Gjordes allt på en gång eller efterhand?
- Går organisationens bästa före personalens?

Tydliga mål och bra kommunikation?

- När och hur kommunicerades planerna första gången?
- Personliga möten/storgrupp?
- Program för de som skulle sluta?
- Hade de anställda möjlighet att påverka?
- Hur jobbade ni för att få organisationens och personalens målsättningar att sammanfalla?
- Hur snabbt togs besluten?
- Fanns det ett slutdatum för omstruktureringen?
- Uppfattade du att implementeringsprocessen gick fort?

Forts. nästa sida >>

Nyckelpersoner och nyckelkompetenser?

- Var det viktigt att behålla vissa nyckelpersoner?
- Hur behöll man dem? Försvann dem?
- Nya arbetsuppgifter? Mer ansvar?
- Löneökningar?
- Hur gör man konkret för att locka till sig rätt personal?

Negativa och positiva konsekvenser

- Rent ekonomiska konsekvenser? Fanns sådana?
- Uppfattar du att det var ekonomiskt försvarbart?
- Personalens lojalitet
- Flexibilitet i organisationen
- Ändrades organisationens värderingar och mål?
- Fungerade nedskärningarna på det sätt man tänkt?
- Hur var motivationen bland de kvarvarande?

Tycker du att det var rätt väg att gå?

Vad har organisationen för planer för framtiden?

- Expansion?
- Minskad verksamhet?